

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN, KEPEMIMPINAN DAN
KARAKTERISTIK PEGAWAI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI KANTOR BAPPEDA
KABUPATEN PINRANG**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:

KARISMA AMIR TAHIR
2017.MM.2.0835

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
2020**

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN, KEPEMIMPINAN, DAN
KARAKTERISTIK PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
KANTOR BAPPEDA KABUPATEN PINRANG**

oleh :

KARISMA AMIR TAHIR

2017MM20835

Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal 27 September 2020
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

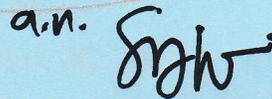
Ketua,

STIE NOBEL
INDONESIA

Anggota,



Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si

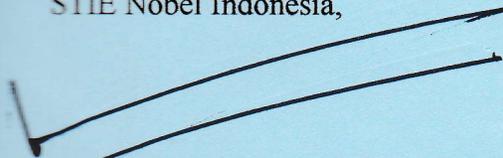
a.n. 

Dr. Heri Sugeng Waluyo, S.E., M.M

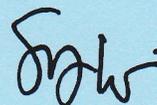
Mengetahui:

Direktur PPS
STIE Nobel Indonesia,

Ketua Prodi Magister Manajemen



Dr. Maryadi, S.E., M.M



Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam 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 naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan unsur – unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (Magister Manajemen) ini dibatalkan, serta di proses dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (undang-undang nomor 20 tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, September 2020

Mahasiswa Ybs,




KARISMA
2017MM0835

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirahim,

Segala puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehinggalah penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul “ Pengaruh Motivasi, Disiplin, Kepemimpinan Dan Karakteristik Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang ”.

Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S. A. W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hinggalah akhir zaman.

Berkenaan dengan penulis Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada bapak Dr. Ahmad Firman, S.E, M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Heri Sugeng Waluyo, S.E, M.M selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi – tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. Dr. H. Mashur Razak, S.E, M.M, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.
2. Dr. Maryadi, S.E., M.M, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh Pendidikan di pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.

3. Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., AK, M.Si. C.P, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh Pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si Selaku Penjaminan mutu PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. Bapak/Ibu Dosen dan staf yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
7. Orang Tua, Suami, adik-adikku tersayang, dan semua Keluarga yang selama ini memberikan dukungan baik moral dan materil, semangat serta dukungan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini serta semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
8. Kepala BAPPEDA kab. Pinrang, Bapak Muhammad Idris, SE., M.Si dan Kabid Sosbud Almarhum Bapak Muh. Dahlan Bastama, S.Sos Terima kasih atas semua support, nasehat dan kemudahan yang bapak berikan.

Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajeme. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati, menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Makassar, September 2021

Penulis

KARISMA AMIR TAHIR

ABSTRAK

Karisma Amir Tahir. 2020. Pengaruh Motivasi, Disiplin, Kepemimpinan dan Karakteristik Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang, dibimbing oleh Ahmad Firman dan Heri Sugeng Waluyo.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (1) Pengaruh Motivasi, Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang (2) Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang (3) Pengaruh kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang (4) Pengaruh karakteristik pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang (5) pengaruh Motivasi, Disiplin, Kepemimpinan. Dan Karakteristik Pegawai secara simultan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.

Penelitian dilaksanakan Pada Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang Penelitian ini bersifat kuantitatif. Penentuan sampel dilakukan secara teknik sampling jenuh (sensus) yaitu sebanyak 65 orang pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) Motivasi, berpengaruh Terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang (2) Disiplin berpengaruh Terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang (3) kepemimpinan berpengaruh Terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang (4) karakteristik berpengaruh Terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang (5) Motivasi, Disiplin, Kepemimpinan. Dan Karakteristik Pegawai secara Simultan berpengaruh Terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.

Kata kunci: *Motivasi, Disiplin, Kepemimpinan, Karakteristik Pegawai dan Kinerja Pegawai*



ABSTRACT

Karisma Amir Tahir. 2020. *The Effect of Motivation, Discipline, Leadership and Employee Characteristics on Employee Performance at Bappeda Office in Pinrang Regency, supervised by Ahmad Firman and Heri Sugeng Waluyo.*

This study aims to determine and analyze (1) the influence of motivation on the performance of the employees of the Office of the Regional Development Planning Agency of Pinrang Regency (2) the influence of discipline on the performance of the employees of the Office of the Regional Development Planning Agency of Pinrang Regency (3) the influence of leadership on the performance of the employees of the Bappeda office of Pinrang Regency (4) the influence of the characteristics of the employees Towards the Performance of Bappeda Office Employees in Pinrang Regency (5) the influence of Motivation, Discipline, Leadership. And the characteristics of employees simultaneously on employee performance at the Bappeda office in Pinrang district.

The research was conducted at the Bappeda Office of Pinrang Regency. This research is quantitative in nature. The sample was determined by using saturated sampling technique (census), which was as many as 65 employees. The data collection methods used were questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.

The results of the study concluded that (1) Motivation had an effect on the performance of the employees of the Pinrang Regency Bappeda Office (2) Discipline had an effect on the performance of the employees at the Pinrang Regency Bappeda Office (3) leadership had an effect on the performance of the employees at the Pinrang Regency Bappeda Office (4) characteristics had an effect on the performance of the Office employees. Bappeda Pinrang Regency (5) Motivation, Discipline, Leadership. And the characteristics of employees simultaneously affect the performance of the employees of the Bappeda Office of Pinrang Regency.

Keywords: *Motivation, Discipline, Leadership, Employee Characteristics and Employee Performance*



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN IDENTITAS	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	8
2.2. Motivasi Kerja.....	10
2.3. Disiplin Kerja.....	19
2.4. Kepemimpinan	22
2.5. Karakteristik Individu.....	26
2.6. Kinerja	36
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS	
3.1. Kerangka Konseptual	53
3.2. Hipotesis Penelitian	56
3.3. Definisi Operasional	56
BAB IV. METODE PENELITIAN	
4.1. Desain Penelitian	58
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian ..	58
4.3. Populasi dan Sampel.....	58

4.4. Teknik Pengumpulan Data	59
4.5. Teknik Analisis data.....	59
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	63
5.2. Deskripsi Responden	64
5.3. Deskripsi Variabe	66
5.4. Hasil Uji Kualitas Data.....	72
5.5. Uji Hipotesis.....	76
5.6. Pembahasan.....	80
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan	91
6.2. Saran	92
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam sistem pemerintahan Republik Indonesia, arah kebijakan pengembangan sumber daya aparatur ini telah dituangkan dalam berbagai peraturan perundang-undangan antara lain Peraturan Pemerintah (PP) dan Peraturan Daerah (Perda) dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Upaya meningkatkan kualitas aparatur negara dilakukan dengan memperbaiki kesejahteraan dan keprofesionalan, serta memberlakukan sistem karier berdasarkan prestasi dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi, meningkatkan fungsi dari keprofesionalan birokrasi dalam melayani masyarakat dan akuntabilitasnya dalam mengelola kekayaan negara secara transparan, bersih, dan bebas dari penyalahgunaan”.

Pengalaman sejarah yang panjang menuntut perlunya perenungan ulang atas semua peran yang dimiliki. Tjokrowinoto (2011) mengemukakan bahwa budaya birokrasi dapat bersifat tidak produktif terhadap pembangunan daerah dan nasional. budaya patrimonialisme dan patron-client menguasai hubungan-hubungan antarbirokrat, hubungan antarbirokrat dengan kekuatan ekonomi mengubah hakekat birokrasi menjadi saling menguntungkan yang berkolusi dengan kekuatan ekonomi untuk memperkaya diri, budaya mendahulukan keselamatan jabatan dan dominasi dan nilai-nilai materialisme dan hedonisme. Kemudian, Sujatmo (2011) menyebutkan bahwa terjadi penyimpangan antara

kekuasaan dan moral. Kondisi ini, tidak terlepas dari perilaku birokrasi sebagai perilaku organisasi.

Perilaku organisasi yang ditunjukkan oleh para anggota organisasi sering diwarnai oleh kepentingan organisasi yang bersangkutan. Peranan seorang pemimpin menjadi sangat penting dalam penciptaan perilaku organisasi yang ideal, yaitu didasarkan pada pandangan bahwa kepentingan individu dan kepentingan organisasi tidak harus berada di jalur yang bertentangan, tetapi pada kondisi yang selaras, di tengah kompleksitasnya kebutuhan individu.

Dalam kerangka kehidupan organisasi, setiap anggota akan menunjukkan pola perilaku yang tidak mustahil berubah-ubah tergantung pada persepsinya masing-masing dan bobot yang diberikan kepada berbagai jenis kebutuhan yang ingin dipuaskannya. Sehingga tidak dapat disangkal bahwa salah satu motivasi utama seseorang menjadi anggota organisasi adalah memenuhi kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan pokok maupun kebutuhan-kebutuhan yang bersifat nonmaterial. Dalam konteks kebutuhan yang nonmaterial dalam kehidupan organisasi, Siagian (2013) mengemukakan sembilan jenis kebutuhan yaitu: (1) kondisi kerja yang baik, (2) perasaan diikutsertakan, (3) cara pendisiplinan yang manusiawi, (4) pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik, (5) kesetiaan pimpinan kepada pegawai, (6) promosi dan perkembangan bersama organisasi, (7) pengertian yang simpatik terhadap masalah-masalah pribadi bawahan, (8) keamanan pekerjaan dan (9) tugas yang sifatnya menarik.

Siagian (2013) menjelaskan bahwa dalam abaya membina kerja sama yang lebih baik dan kondusif, maka faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah: (1)

pimpinan organisasi harus mampu meletakkan dasar motivasional yang kuat untuk timbulnya interaksi antarindividu yang bergairah. Artinya, dalam organisasi harus ada suasana keterbukaan sedemikian rupa sehingga nampak job description yang jelas. Kondisi ini akan mendukung terjadinya interaksi positif antarpegawai maupun antarsatuan kerja dan keadaan demikian akan terwujud apabila pimpinan organisasi menunjukkan sifat keterbukaan dalam menjalankan roda organisasi, (2) mutlak diperlukan adanya organisasi yang di dalamnya terdapat perumusan misi, tugas pokok, fungsi, kegiatan, status dan peranan yang jelas, (3) setiap organisasi mempunyai identitas sendiri yang bersifat khas sehingga dapat dipastikan terdapat berbagai peraturan yang ditaati oleh seluruh anggota organisasi dalam rangka mendorong kerja sama dalam suasana kekeluargaan, solidaritas, serta kekompakan yang didasarkan atas persepsi kebersamaan yang mendalam dan bermuara pada peningkatan produktivitas kerja dalam organisasi, dan (4) pimpinan organisasi perlu mengembangkan suasana persaingan yang sehat antarindividu dan satuan kerja dalam mendorong terwujudnya produktivitas yang tinggi.

Motivasi dapat diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang. Motif ini diarahkan pada tujuan, yang mungkin berada dalam alam sadar maupun alam bawah sadar seseorang. Hersey, dkk (2011). mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan utama dari aktivitas, jadi motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang kuat untuk melakukan kerja sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Motivasi tidak permanen, tetapi sering berubah- ubah, tergantung pada terpenuhinya atau kemampuan pemenuhan

kebutuhan tersebut. Dalam hubungannya dengan perilaku organisasi, maka motivasi sangat bergantung pada pemenuhan kebutuhan para bawahan. Secara teoretis, Maslow dalam Hersey, dkk, (2011) mengemukakan bahwa motivasi bergantung pada hierarki kebutuhan. Motivasi rendah apabila yang terpenuhi adalah kebutuhan perwujudan diri (self actualization) dan motivasi tinggi apabila terpenuhinya kebutuhan fisiologis. Kebutuhan fisiologis ini berada pada puncak hierarki karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan pokok untuk mempertahankan hidup. Dalam hubungannya dengan motivasi kerja ini, hasil penelitian (dalam Hersey, dkk, 2011) memperlihatkan bahwa hal-hal yang paling diinginkan adalah penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan, perasaan terlibat dalam hal-hal tertentu, dan pemahaman yang simpatik atas masalah-masalah pribadi yaitu semua insentif yang tampak berkaitan dengan motif afiliasi dan pengakuan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin harus menyadari fakta bahwa dalam upaya menciptakan efektivitas kerja pegawai maka pemberian motivasi dan penciptaan lingkungan kerja yang menyediakan suasana lingkungan yang memuaskan pegawai pada semua level. Kebatitan sangat penting untuk keberhasilan kepemimpinannya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan sesuai moral dan etika (Sentono, 2009). Selanjutnya disebutkan pula beberapa faktor yang perlu diketahui sehubungan dengan kinerja antara lain: (1) pengetahuan tentang pekerjaan, (2) kemampuan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan, (3)

pengetahuan tentang standar untuk pekerjaan yang disyaratkan, (4) produktivitas pegawai berkaitan dengan jumlah dan hasil pekerjaan yang diselesaikan, dan (5) kemampuan berkomunikasi baik sesama pegawai maupun atasan.

Fenomena yang terlihat pada Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang dalam meningkatkan kinerja belum sesuai dengan yang diharapkan, ini terbukti dari masalah-masalah yang terjadi di lapangan yaitu pegawai meninggalkan pekerjaan tanpa izin dan tidak memberikan keterangan serta masih terdapat ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dan pelatihan sehingga berdampak terhadap kinerja yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang diterima sekarang (jobs description) sehingga akan menimbulkan semangat bekerja semakin berkurang.

Kepemimpinan pada Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang belum sesuai harapan. Masih ada beberapa pimpinan yang otoriter tanpa mempertimbangkan saran dari bawahan. Kemudian disiplin kerja yang rendah, adanya kemangkiran pada jam kerja. Jam kerja pukul 08.00, kadang masuk jam 10.00, sedangkan jam pulang kerja pukul 16.30, beberapa pegawai pulang lebih awal sebelum waktu pulang kerja. Demikian halnya, pegawai kurang termotivasi untuk bekerja dengan sungguh- sungguh. Hal ini ditandai dengan kerajinan pegawai Cuma pada awal bulan saja setelah terima gaji, tetapi pada pertengahan dan akhir bulan tingkat kerajinan pegawai semakin menurun.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis memilih judul dalam penelitian ini, yaitu : **PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN, KEPEMIMPINAN DAN KARAKTERISTIK PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR BAPPEDA KABUPATEN PINRANG.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang?
4. Apakah terdapat pengaruh karakteristik pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi, disiplin, kepemimpinan, dan karakteristik pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang?

1.3. Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, disiplin, kepemimpinan, dan karakteristik pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat terutama untuk :

1. Kepala Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang sebagai bahan masukan dalam penyusunan program-program kerja di lingkungan Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.
2. Pegawai untuk memberikan masukan mengenai kepemimpinan, motivasi dan disiplin yang terjadi sehingga memberikan upaya peningkatan kesadaran bahwa kepemimpinan, disiplin dan motivasi merupakan unsur sangat penting dalam organisasi.
3. Pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

1. Sugiman (2011) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai Bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Kabupaten Purworejo”. Penelitian ini menggunakan metode survey, alat pengumpul data yang digunakan adalah kuesioner dengan menggunakan metode sensus dengan responden sebanyak 38 orang. Analisis regresi berganda dilaksanakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dan dilaksanakan dengan menggunakan komputer program SPSS for Windows. Dalam penelitian ini hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai dapat diterima. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai dan variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap prestasi kerja pegawai. Untuk mengikutkan prestasi kerja pegawai maka harus diperhatikan secara khusus disiplin kerja tanpa mengesampingkan kepemimpinan, motivasi kerja sehingga dapat mencapai prestasi yang optimal di lingkungan kerjanya.
2. Gumilang, (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin, Kepuasan, dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Umum di

PT.Kantor Pos Besar Surakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin, kepuasan, dan stres kerja terhadap prestasi kerja pegawai di PT.Kantor Pos Besar Surakarta. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode survey yaitu pengumpulan informasi secara sistematis dari para responden dengan maksud untuk memahami atau meramalkan beberapa aspek perilaku dari populasi yang dinikmati. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Kantor Pos Besar Surakarta yang berjumlah 50 orang, penelitian ini tidak menggunakan sampel tetapi semua populasi dijadikan menjadi sampel atau sensus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik kuesioner. Penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) pengujian kesahihan kuesioner menunjukkan bahwa ke empat angket yaitu angket disiplin, kepuasan, stres dan prestasi kerja terbukti valid dan sah. Sehingga data yang diperoleh dalam penelitian ini teruji Kevalidan dan kesahihannya, (2) Disiplin, kepuasan, dan stres kerja mempunyai arah pengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai Artinya bahwa tingkat prestasi kerja pegawai PT. Kantor Pos Besar Surakarta akan meningkat apabila ada perubahan atau peningkatan disiplin, kepuasan, dan stres, (3) hasil uji t diperoleh kesimpulan bahwa semua variabel disiplin, kepuasan, dan stres mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap variabel prestasi kerja. (4) dari analisis uji F diperoleh kesimpulan bahwa pengaruh secara simultan variabel disiplin, kepuasan, dan stres terhadap variabel prestasi kerja pegawai sehingga hipotesa dari penelitian ini dinyatakan diterima.

2.2. Motivasi Kerja

Seperti yang kita ketahui bersama bahwa tenaga kerja merupakan faktor penting dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak dalam dunia bisnis maupun organisasi yang bergerak di bidang sosial lainnya. Sehingga perlu diketahui oleh seorang pemimpin ialah motivasi yang terdapat pada pegawai. Karena kepribadian manusia untuk mencapai sasaran beragam tergantung dari individu itu sendiri dan kepribadian individu berbeda satu sama lain.

Dasar motivasi yang telah dikemukakan di atas, di mana para pegawai perlu dirangsang agar dapat timbul kegairahan kerja dan daya cipta serta kemampuan dalam memecahkan persoalan yang dihadapi. Begitu pentingnya motivasi sehingga banyak para ahli yang mengemukakan definisi tentang motivasi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah motivasi mempunyai beberapa arti, di antaranya adalah :

1. Dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu tindakan mencapai tujuan tertentu.
2. Usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Menurut panitia Istilah Manajemen lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen menjelaskan bahwa : motivasi adalah proses atau faktor yang mendorong orang-orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu
motivasi mencakup :

1. Pengerahan dan penilaian kebutuhan akan kepuasan.
2. The Safety Needs.
3. The Belonging and Love Needs.
4. The Esteem Needs.
5. The Needs For Self Actualization.

Setiap faktor menjadi motivator, tetapi bilamana setiap faktor kebutuhan tidak terpenuhi maka faktor kebutuhan tidak lagi menjadi motivator sehingga akan meningkat ke faktor berikutnya.

Agar lebih jelasnya mengenai faktor-faktor tersebut, akan dijelaskan berikut :

- The Physiological Needs

Kebutuhan pokok fisik manusia ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu pertama berhubungan dengan proses hemostatis yaitu suatu proses mekanisme yang berlangsung dalam tubuh manusia untuk menjaga keseimbangan bagi zat- zat yang dibutuhkan oleh tubuh untuk berkembang, kedua berhubungan dengan nafsu makan/selera. Untuk itu pimpinan organisasi seharusnya memperhatikan kebutuhan pokok pegawai tersebut di atas dengan baik.

- The Safety Needs

Kebutuhan keselamatan atau perlindungan dari bahaya dan ancaman dari dalam maupun dari luar seperti bencana alam, kecelakaan, kebakaran, pembunuhan, wabah penyakit dan sebagainya, serta perlakuan

adil dan wajar dari atasan baik atasan langsung maupun pimpinan dari suatu organisasi.

- The Belongings and Love Needs

Kebutuhan-kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, yang berpengaruh besar terhadap hubungan manusia dan pekerja.

- The Esteem Needs

Kelompok kebutuhan manusia untuk mempertahankan kehormatan menunjukkan dua ciri khusus, yaitu terdapat kecenderungan manusia untuk menilai diri dan orang lain yang dari padanya. Selain itu manusia menginginkan kekuasaan untuk kelengkapan dirinya termasuk kebutuhan untuk memperoleh reputasi, gengsi, dominasi dan lain-lain.

- The Needs for Self Actualization

Kebutuhan pokok manusia tingkat tertinggi adalah kebutuhan memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman dan kemasyuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang” luar biasa maka perhatiannya terpusat pada pekerjaannya sehingga kadang- kadang orang demikian bahkan lupa dengan kebutuhan fisiknya sendiri.

Di samping teori motivasi dikemukakan Maslow, maka Heidjrachman (2011: 188) mengemukakan ada 3 faktor/teori tentang motivasi :

I. Content Theory

2. Process Theory

3. Reinforcement Theory

Untuk lebih jelasnya mengenai ketiga teori di atas, akan diuraikan sebagai berikut :

1. Content Theory

Teori ini mengemukakan arti penting pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan bertingkah laku tertentu. dalam pandangan ini setiap individu dianggap mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (inner needs) sehingga mereka terdorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya.

Teori ini melihat adanya tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Kebutuhan sangat bervariasi antara individu Banyak manajer yang ambisius, sangat mendorong untuk mencapai status dan kekuasaan, memahami bahwa tidak semua orang yang bekerja di bawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai-nilai yang aman. Sebagai hasilnya, manajer-manajer merasa frustrasi karena tidak mampu memberi motivasi kepada bawahannya.
- b. Perwujudan kebutuhan dalam tindakan Seorang dengan kebutuhan keamanan yang kuat mungkin memiliki bermain aman dan menghindari dari tanggung jawab yang besar karena takut gagal. Sebaliknya seorang dengan kebutuhan yang sama bahkan justru

mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar, karena ia takut diperhatikan karena prestasi kerja biasa saja.

- c. Para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka Suatu hari seorang mungkin bekerja sangat luar biasa ketika diberikan pekerjaan yang penuh tantangan. Sebaliknya, suatu ketika orang yang sama mungkin bekerja dengan sedang dalam menjalankan pekerjaan yang sama.

2. Process Theory

Pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanya salah satu elemen dalam proses mengenal bagaimana individu bertingkah laku. Dasar dari teori tentang motivasi ini adalah adanya penghargaan, yaitu apa yang dipercaya oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor lain dari teori ini adalah kebukikan dari preferensi terhadap hasil yang diharapkan. Misalnya apabila pekerja bekerja untuk bisa melebihi target akan menyebabkan orang bisa dinaikkan pangkatnya menjadi supervisor dan seorang memang berkeinginan sangat kuat melampaui target tertentu.

3. Reinforcement Theory

Teori tidak menggunakan konsep sesuatu motif atau proses motivasi, tetapi menjelaskan bagaimana konsep perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus

proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertindak laku tertentu karena di masa lalu menyenangkan.

Teori ini menunjukkan bahwa yang diperlukan manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para individu dengan mengamati perilaku mereka dan memilih cara yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak laku sesuai keinginan manajer.

Pada bagian ini akan diuraikan konsep mengenai motivasi kerja pegawai, namun sebelumnya perlu dibahas dulu tentang pengertian motivasi itu sendiri.

Adapun arti kerja, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai arti :

1. Kegiatan melakukan sesuatu.
2. Sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Kartini Kartono bahwa : kerja/bekerja hal yang penting untuk menghidupi kehidupan sendiri, sekaligus untuk menjamin rasa berguna, dikehendaki, dibutuhkan yang pasti memberikan arti bagi kehidupan.

Dengan demikian kerja itu akan memberikan promosi, persahabatan, komunikasi sosial yang terbuka, kedudukan sosial, prestise, dan status.

Dari arti dan penjelasan tentang kerja di atas maka dapat dipahami bahwa kerja adalah suatu kegiatan/aktivitas untuk melakukan sesuatu dan mencapai yang diharapkan. Dengan demikian konsep motivasi

kerja adalah segala sesuatu yang mendorong atau menggerakkan orang lain atau diri sendiri guna memenuhi atau memuaskan kebutuhan sehingga tergerak untuk melakukan aktivitas atau kegiatan kerja.

Teori kebutuhan yang dianggap relevan dengan penelitian ini adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dan Clayton P.Alderfer. Penulis mengambil landasan teori ini dengan asumsi bahwa teori ini mempunyai uraian yang sistematis dan sederhana. Di samping itu juga menganggap dari pembahasan teori kebutuhan tersebut identik dengan sebagian besar kebutuhan para pegawai dalam organisasi. Bahkan teori yang dikemukakan oleh Clayton mendekati kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari. Menurut Siagian (2009) bahwa : pengalaman banyak manajer, membenarkan pendapat yang mengatakan bahwa sebagian kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasan secara simultan, meskipun sudah barang tentu dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda, baik antarseorang dengan orang lain maupun seorang pada waktu yang berbeda.

Abraham Maslow, dalam kutipan Wahjosumidjo (2013) menyusun suatu hirarki kebutuhan yang didasarkan pada prinsip sebagai berikut :

1. Manusia adalah “binatang yang berkeinginan”.
2. Segera setelah salah satu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan lain muncul.
3. Kebutuhan nampak diorganisir kedalam kebutuhan-kebutuhan yang bertingkat- tingkat.

4. Segera setelah kebutuhan itu terpenuhi, maka mereka mempunyai pengaruh yang dominan, dan kebutuhan lain yang lebih meningkat mulai mendominasi.

Adapun jenjang kebutuhan atau hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow dalam kutipan Wahjosumidjo (2013) meliputi 5 jenjang yaitu :

1. Kebutuhan mempertahankan hidup (philological needs). Manifestasi kebutuhan ini nampak pada tiga hal yaitu : sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.
2. Kebutuhan rasa aman (safety needs). Manifestasi kebutuhan ini merupakan akan keamanan jiwa, di mana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua.
3. Kebutuhan sosial (social needs). Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (sense of belonging), kebutuhan maju dan tidak gagal (sense of achievement), kekuatan ikut serta (sense of participation).
4. Kebutuhan akan penghargaan/prestise (esteem needs). Semakin tinggi status semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak hal misalnya : tongkat komando, mobil mewah, kamar kerja dan lain-lain.
5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (self actualization). Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas

mental dan kapasitas kerja melalui on the job, of the job training, seminar, konferensi, pendidikan akademis dan lain-lain.”

Selain pendapat Abraham Maslow, Ciyton P.Alderfer dalam kutipan Jane Allan memadatkan teori kebutuhan Maslow menjadi hanya tiga bentuk kebutuhan yaitu eksistensi, kekerabatan, dan perkembangan. Dari kebutuhan Alderfer dikenal dengan teori ERG (Existence needs, Relatedness needs, Growth Needs) yaitu :

1. Existence needs atau pemenuhan kebutuhan yang dapat menjamin kelangsungan hidup manusia, seperti makanan, minuman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan pokok pegawai dan keluarganya serta kondisi fisik dan mental psikologis pekerjaan yang menyenangkan.
2. Relatedness needs atau pemenuhan kebutuhan untuk diterima oleh semua pihak dalam pergaulan sosial seperti keluarga, atasan atau pimpinan, teman sejawat, bawahan bahkan dengan lawan politik sekalipun.
3. Growth needs atau pemenuhan kebutuhan untuk menumbuhkan citra yang baik sebagai bukti kreativitas pribadi yang berpengaruh terhadap diri dan semua pihak dalam lingkungannya.

Adapun penelitian yang menganggap bahwa teori ERG adalah penyederhanaan dari teori Abraham Maslow. Memang secara sepintas ada persamaan antara keduanya namun sesungguhnya ada perbedaan konseptual dan mendasar yaitu bahwa Clayton P. Alderfer menekankan ketiga jenis kebutuhan pemuasannya dilakukan secara simultan tidak

berdasarkan tingkat kebutuhan seperti yang dikemukakan oleh Abraham Maslow.

2.3. Disiplin Kerja

Pengertian disiplin kerja menurut Sinungan (2012), adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu. Disiplin dapat juga diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral Pancasila.

Disiplin menurut Hurlock (2012), bahwa disiplin adalah merupakan unsur penting dalam kegiatan tertentu, baik itu kegiatan belajar maupun kegiatan kerja, karena hal tersebut akan merupakan sistem pengawasan bagi dirinya. Disiplin kerja yang demikian merupakan disiplin yang tidak dirasakan sebagai suatu yang dipaksakan dari luar, tetapi timbul didalam diri individu itu sendiri.

Menurut Sinungan (2012), ada beberapa ciri disiplin sebagai pola tingkah laku yaitu : 1). Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat, 2). Adanya perilaku yang dikendalikan, dan 3). Adanya ketaatan untuk menciptakan suasana yang sehat untuk disiplin yang konstruktif.

Disiplin menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi kinerja seseorang, untuk memahami arti dari disiplin mela Heidjrachman dan Husnan (2011) mengungkapkan “Definisi Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”.

Disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga pegawai tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya. Disiplin pegawai memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya.

Menurut Davis (2013) “Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”.

Disiplin itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980 tertang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil telah diatur secara jelas bahwa kewajiban yang harus ditaati oleh setiap pegawai negeri sipil

merupakan bentuk disiplin yang ditanamkan kepada setiap pegawai negeri sipil.

Menurut Handoko (2012) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu preventif dan korektif. Dalam pelaksanaan disiplin, untuk memperoleh hasil seperti yang diharapkan, maka pemimpin dalam sala perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan. Fungsi khusus disiplin dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan bekerja. Terutama bagi seseorang pemimpin yang hendak memberikan contoh.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2012) pengertian disiplin kerja pegawai dipisahkan menjadi dua bentuk yaitu :

- a) Disiplin preventif, yaitu suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang ada dalam organisasi, jika system organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah dalam menegakkan disiplin kerja. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi. Pimpinan organisasi mempunyai tanggungjawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja, serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Adapun hal-hal yang

termasuk dalam kategori disiplin preventif adalah ketepatan waktu, tanggung jawab terhadap fasilitas kantor, ketaatan terhadap peraturan yang berlaku, serta etika dan motivasi kerja aparat/pegawai.

- b) Disiplin korektif, yaitu suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk ditetapkan mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan prosedur yang seharusnya.

2.4. Kepemimpinan

Secara etimologis pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata pimpin (to lead) kemudian dengan penambahan imbuhan (konjungsi) berubah menjadi pemimpin (leader) dan kepemimpinan (leadership). Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan/ketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin.

Pemimpin dan kepemimpinan tersebut bersifat universal, artinya selalu ada dan senantiasa diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam segenap organisasi mulai dari tingkat paling kecil atau intim, yaitu keluarga, Sanga pada tingkat desa, kota, negara, dari tingkat lokal, regional sampai nasional dan internasional, di mana pun dan kapan pun juga.

Secara etimologis telah banyak konsep yang telah dikemukakan oleh para ahli tentang pengertian pemimpin dan kepemimpinan. Di antaranya Filley dalam kutipan Hasibuan (2012) merumuskan pengertian pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut : kepemimpinan adalah proses seseorang menggunakan pengaruh kemasyarakatannya, terhadap para anggota suatu kelompok lainnya (leadership is a process where by one person exert social influence over the member of the group). Sedangkan pemimpin adalah seorang dengan daya kekuatannya terhadap orang lain melakukan wewenang untuk tujuan mempengaruhi tatalaku mereka (a leader is a person with power over other who exercise this power for the purpose of influencing their behaviour).

Kartono (2013) memberikan pengertian pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut : pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di suatu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan, sedangkan kepemimpinan itu sifat spesifik, khas diperlukan bagi satu situasi khusus yang harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan serta pas dengan situasi zamannya.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, disimpulkan bahwa yang disebut dengan pemimpin adalah jika seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan/ menggerakkan orang lain atau kelompok orang untuk mencapai tujuan seseorang atau kelompok

dalam situasi tertentu. Kepemimpinan tersebut terjadi jika di dalamnya terpenuhi unsur-unsur sebagai berikut :

1. Ada orang-orang atau pihak yang mempengaruhi atau menggerakkan (yang memimpin/pimpinan).
2. Ada orang-orang atau pihak yang dipengaruhi atau digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu (yang dipimpin/bawahan).

Pengertian kepemimpinan demikian mempunyai ruang lingkup yang luas. Artinya bisa saja terjadi di luar perusahaan/organisasi yang tanpa dibatasi oleh aturan dan birokrasi serta tatakrama organisasi, yaitu manakala seorang mampu mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian suatu tujuan.

Apabila dihubungkan dengan manajemen maka kepemimpinan tersebut dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi dan tatakrama organisasi. Dengan kata lain bahwa manajemen/manajer merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan. Munir (2013) menyebut dengan kepemimpinan dalam organisasi kerja atau kepemimpinan manajemen yaitu suatu kepemimpinan yang bersifat sebagai proses pengarahan terhadap pencapaian tujuan dan pembinaan atas tenaga atau orang yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan itu dengan cara mempengaruhi, memotivasi dan mengendalikannya.

Sejalan dengan pendapat di atas, menurut Siagian (2013) menyatakan bahwa : ditinjau dari segi manajemen, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Dalam proses kepemimpinan manajemen dijalankan oleh para manajer pada seluruh tingkatan manajemen melalui pelaksanaan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen. Sehingga seorang manajer bisa sebagai seorang pemimpin yaitu pada saat manajer tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi seorang pemimpin belum sena seorang manajer.

Kepemimpinan seorang pemimpin pada umumnya ingin merefleksikan sifat- sifat dan tujuan dari kelompoknya. Selanjutnya dipaparkan beberapa pendapat dari beberapa penulis tentang tugas dan fungsi kepemimpinan antara lain Kartono (2013) menyatakan : fungsi kepemimpinan ialah : memandu, menuntun, memimpin, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, dan membawa para pengikutnya ke sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Dalam tugas-tugas kepemimpinan tercakup pula pemberian insentif sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat. Insentif materil dapat berupa : uang, sekuritas fisik, jaminan sosial, premi, bonus, kondisi kerja yang baik, jaminan pensiun fasilitas tempat tinggal yang menyenangkan dan lain-lain. Juga dapat berbentuk insentif sosial seperti : promosi jabatan, status sosial yang tinggi, martabat diri, prestise sosial, respek dan lain-lain.

Selanjutnya pendapat Siagian (2013) menyatakan“ fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki yaitu : lima fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki secara singkat adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar organisasi
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif
4. Mediator yang handal, khusus dalam Nabeatan kedalam, terutama mengenai situasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Dengan menelaah pendapat di atas tentang fungsi dan tugas pemimpin dapatlah dinyatakan bahwa keberhasilan perusahaan atau organisasi juga sangat ditentukan oleh keberhasilan pemimpin dengan kepemimpinannya dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Salah satu tugas dan fungsi pemimpin yang sangat strategis adalah “memberikan motivasi kerja kepada pegawai/bawahan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dan produktif dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2.5. Karakteristik Individu

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Individu dengan karakter yang tersendiri dan organisasi yang juga memiliki karakter tertentu yang saling menyesuaikan. Latar belakang individu dapat menjadikan ciri-ciri tertentu pada setiap individu. Apalagi yang berkaitan dengan karir seseorang. Menurut Moekijat (2011: 103) karir seseorang merupakan unsur yang sangat penting yang bersifat pribadi. Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak tergantung pada kinerja saja.

Manajer juga menggunakan ukuran subyektif yang bersifat pertimbangan. Apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter/prilaku pegawai yang baik dan buruk akan mempengaruhi penilaian.

Berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan, pribadi, dan penghargaan kebutuhan dan pengalaman masa lainnya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi. (Thoha, 2011: 30)

Sementara itu Bashaw & Grant mengemukakan beberapa ciri — ciri pribadi meliputi: jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan, pendapatan keluarga, dan masa jabatan (dalam Agus S, 2012: 133).)

Sejalan dengan hal diatas Robbins (2011: 78) mengungkapkan beberapa karakteristik pribadi yang meliputi umur, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggung jawab dan status masa kerja.

Menurut Mathis ada empat karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang — orang membuat pilihan karir. (2013: 64)

- Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakin cocok dengan minat mereka.
- Jati Diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang juga hal yang membentuk jati diri.
- Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi pegawai (sebagai contoh pegawai bersifat realistis, menyenangkan dan artistik) dan kebutuhan individual, latihan, kekuasaan dan karakteristik individu.

- Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tujuan pendidikan pekerjaan orang tua pegawai merupakan faktor yang berfungsi dalam kategori.

Selama bekerja individu mempunyai konsep, rencana pengembangan sumber daya manusia yang merupakan bagian dari pengembangan karir. Individu mempunyai kontribusi dalam organisasi dan perubahan serta pengembangan diri. Organisasi membantu dengan pengembangan sumber daya yang menguntungkan bagi pekerjaan, tetapi respon dari pengembangan karir untuk jangka panjang tergantung pekerja.

Dalam pengembangan karir itu ada persaingan, sehingga membutuhkan keahlian merencanakan karir, pendidikan dan pengalaman. Dari beberapa pendapat diatas, karakteristik individu dalam penelitian ini dilihat dari keahlian, pendidikan, pengalaman kerja. Karakteristik individu secara eksklusif memfokus pada pengembangan pegawai untuk peluang — peluang karir dalam organisasi.

1. Keahlian

Faktor yang mempengaruhi kemampuan pegawai adalah faktor pengetahuan dan keterampilan. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya, pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata — rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari — hari maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang

sesuai dengan keahliannya (the righ man in the righ place, the rig man on the righ job).

Hasibuan (2011: 54) Keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup tehncial skill, human skill, conceptual skill, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Ruki (2013: 35), Keahlian yang harus dimiliki seseorang adalah:

1. Keahlian teknis

Adalah keahlian dalam pokok pekerjaannya serta kemampuan menerapkan tehnik dan prosedur mengenai bidang kegiatan tertentu.

2. Keahlian interaksi atau hubungan antar manusia

Adalah Keahlian untuk bekerjasama dengan orang lain, memahami pikiran dan perasaan orang lain, serta mampu merangsang dan mendorong orang lain, termasuk anak buah dan rekan kerja.

3. Keahlian konseptual

Adalah keahlian mental dalam mernadilan seluruh kegiatan organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Menurut Robbin, (2011: 251) Keterampilan dibagi dalam 3 kategori:

- a. Keterampilan teknis

Kebanyakan diarahkan untuk menata dan memperbaiki keterampilan teknis pegawai dimana pekerjaan berubah akibat teknologi dan metode baru diperbaiki.

b. Keterampilan antar pribadi

Hampir semua pegawai termasuk dalam urut kerja. Kerja mereka tergantung pada kemampuan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan sekerja dan atasan mereka.

c. Keterampilan dalam pemecahan masalah

Para pegawai harus mampu memecahkan masalah dalam pekerjaannya. Ini mencakup kegiatan mempertajam logika, sebab akibat mengembangkan alternatif, menganalisa alternatif, dan memilih pemecahan.

Pegawai harus mempunyai keterampilan teknis dalam mengerjakan pekerjaan serta keterampilan merencanakan karir untuk suatu tujuan karir, sehingga menumbuhkan kepercayaan pada diri. Menurut Pfeffer, individu tidak hanya memerlukan keahlian teknis dan kemampuan untuk berkolaborasi, namun juga harus memiliki self governance skill. Individu akan melakukan continues leaning process yang dapat digunakan untuk mengetahui adanya kesempatan karir masa yang akan datang dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Pengembangan karir perlu menekankan pada proses pembelajaran terus — menerus (2013: 262).

Menurut Hasibuan (2011: 75), dalam suatu program pengembangan ditetapkan suatu sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya

lebih baik program itu harus dibuat perencanaan terlebih dahulu, karena metode pengembangan didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai. Ragam keterampilan merupakan suatu tingkat dalam pekerjaan yang mengharuskan para pegawai melaksanakan kegiatan yang menuntut berbagai keterampilan dan kemampuan. Suatu pekerjaan tidak membutuhkan satu keterampilan tetapi berbagai keterampilan disatu sisi akan menguntungkan individu, karena ia akan menguasai banyak bidang yang Jika dikerjakan dengan tekun tidak menutup kemungkinan berprestasi dibidang — bidang tersebut. Di sisi lain organisasi akan merasa beruntung karena memiliki pegawai yang terampil. Menurut Hasibuan, pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama dalam dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

1. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
2. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan ini menggabungkan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (directing), penilaian (evaluating) dan pembaharuan (innovating).
3. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

Menurut Robbins (2011: 181), bahwa pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan. Lebih lanjut dikatakan bahwa pada kondisi sedang kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Dari uraian diatas keahlian merupakan kemampuan, keterampilan dan kecakapan yang dimiliki individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan inemanfaatkan suatu kesempatan dengan menyelaraskan dan memotivasi diri untuk mencapai suatu tujuan.

2. Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja pegawai. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang (Handoko, 2013 : 80).

Menurut Hasibuan (2011: 54), pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu. Pemahaman akan kepribadian seseorang juga dapat dilihat dari pendidikan. Secara tradisional pendidikan merupakan kriteria utama dalam penilaian para pegawai, sedangkan pertanyaan tentang keterampilan khusus bisa digunakan untuk menilai prospek pegawai.

Selain itu pendidikan merupakan suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia untuk berfikir dan cenderung berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya. Dalam kaitannya dengan pengembangan karir pendidikan yang memadai dan sesuai akan memungkinkan pekerja dapat

mengembangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan pribadi dan juga akan menjadi pertimbangan untuk pengembangan karir.

Menurut Nadler (dalam Moekijat, 2013: 120) pendidikan adalah proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang. Pendidikan didesain untuk memungkinkan pekerja belajar tentang perbedaan pekerjaan dalam organisasi yang sama. Dengan demikian pendidikan pegawai penting artinya bagi suatu organisasi, untuk dilaksanakan tenaga — tenaga kecakapan dan keahlian dalam bidangnya masing — masing maka telah menjadi keyakinan dalam tata personalia perlunya pendidikan.

Dengan pendidikan pegawai akan menambah kemampuannya. Ini berarti ia melengkapi tujuan organisasi. Misalnya mengikuti program pelatihan, mengambil kursus, mengejar gelar tambahan, atau mencari tugas pekerjaan baru, dapat ikut mengakibatkan kemajuan. (Moekijat, 2013: 122).

Pendidikan disini tidak hanya pendidikan yang ditempuh dibangku sekolah, tetapi seorang pegawai juga membutuhkan pendidikan tambahan melalui kursus — kursus dan pelatihan. Kesempatan-kesempatan untuk maju ini membantu tujuan personalia untuk mengembangkan tenaga-tenaga kerja pengganti intern maupun rencana karir individu. Pada prinsipnya pendidikan dapat dijadikan wahana seseorang untuk mendapatkan pengalaman hidup. Dengan pendidikan pegawai mempunyai kesiapan untuk mengetahui adanya peluang dan bagaimana peluang itu dapat direbut tidak dimiliki oleh setiap orang. Atas perbedaan ini, maka ada orang yang berhasil dan tidak berhasil dalam karirnya, meskipun ia mempunyai tingkat dan jenjang pendidikan yang sama.

Dari pendapat diatas berdasarkan tingkat dan jenis pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat menentukan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Ha! ini mempermudah jalur karir yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan karirnya.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada pendidikan adalah aktifitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, nilai moral dan menjadi mengerti sehingga mempunyai nilai lebih dalam segala aspek kehidupan.

3. Pengalaman Kerja

Selain pendidikan formal yang harus dimiliki individu juga perlu memiliki pengalaman kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi, untuk meniti suatu karir dan mengembangkan potensi dirinya.

Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi yang berbeda- beda, sehingga hal ini disebabkan setiap pekerja mempunyai pengalaman dari pekerjaan yang berbeda-beda yang telah diselesaikan berulang — ulang dalam menempuh perjalanan karirnya.

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja pegawai. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam organisasi mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 2011: 108). Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga pegawai tetap betah bekerja pada organisasi dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya pegawai yang kemampuannya terbatas karena sudah lama bekerja

tetap dipromosikan. Dengan demikian organisasi akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan organisasi dapat disangsikan.

Menurut pendapat Siagian (2013: 52) menyatakan pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar supaya pegawai bekerja dengan baik disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

Dengan demikian masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai. Misalnya, seseorang yang lebih lama bekerja akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi, pemindahan hal ini berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas.

Oleh karena itu pengalaman kerja yang didapat seseorang akan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Pekerja yang mempunyai kemampuan tinggi akan memungkinkan mampu mempertahankan dan mengembangkan karir yang telah diraihinya.

Tetapi banyak organisasi yang tidak hanya memberi kuasa kepada pegawainya untuk mengembangkan karirnya. Organisasi masih melakukan bentuk perencanaan karir melalui kebijakan — kebijakan dalam bentuk peraturan yang mengikat pegawai. Padahal pengalaman kerja seorang pegawai mempunyai kredit nilai dalam pengembangan karir. Orang yang berpengalaman merupakan pegawai yang siap pakai.

Berdasarkan definisi diatas pengalaman kerja adalah menunjukkan lamanya dalam melaksanakan, mengatasi suatu pekerjaan dari beragam pekerjaan bahkan berulang-ulang dalam perjalanan hidup.

2.6. Kinerja

Organisasi yang maju adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Organisasi yang berhasil mencapai target sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, dapat pula disebut sebagai organisasi yang mempunyai kinerja yang baik.

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011 : 67).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2012 : 15). Lebih lanjut dikemukakan, jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun) karena salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (thing done), pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing - masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan moral atau etika.

Adapun yang menjadi alat ukur capaian kinerja organisasi adalah seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi mampu menciptakan strategi guna mencapai visi dan misi organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2012:214).

Mathis dan Jackson (2013), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi, untuk berkinerja dengan baik. kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja organisasi (corporate performance) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain, bila kinerja pegawai (individual performance) baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi (corporate performance) juga baik. kinerja seorang pegawai akan baik bila ia mempunyai keahlian (skill) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (expectation) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 2009).

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap pegawai (Mathis dan Jackson, 2013).

Dalam buku Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAN RI, 2011) dikatakan bahwa kinerja Instansi Pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijaksanaan yang ditetapkan.

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan setiap organisasi (misalnya, untuk profit ataukah untuk customer satisfaction), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan membaikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Gomes, 2009 : 159-160).

Hal yang sama dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2012), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : a) kuantitas output, b) kualitas output, c) jangka waktu output, d) kehadiran di tempat kerja, e) serta sikap kooperatif.

a. Faktor — Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap pencapaian kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi, maka hal yang terpenting perlu dipahami, di antaranya adalah faktor - faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan) kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model partner-lawyer (Donnelly, Gibson and Ivancevich : 2012), lebih lanjut dikemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor — faktor : (a) harapan mengenai imbalan, (b) dorongan, (c) kemampuan: kebutuhan dan sifat: (d) persepsi terhadap tugas, (e) imbalan internal dan eksternal, (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2012 : 14), dikemukakan bahwa kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Faktor individu yang terdiri atas :
 - 1) Kemampuan dan keahlian
 - 2) Latar belakang
 - 3) Demografi
- b. Faktor psikologi yang terdiri atas :
 - 1) Persepsi
 - 2) Attitude
 - 3) Personality
 - 4) Pembelajaran
 - 5) motivasi
- c. Faktor psikologi yang terdiri atas :
 - 1) Sumber daya
 - 2) Kepemimpinan
 - 3) Penghargaan
 - 4) Struktur
 - 5) Job design

Menurut A. Dale Tittle (dalam Mangkunegara, 2012 : 15), faktor — faktor kinerja terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (dispositional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik, disebabkan kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya- upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor

Eksternal yaitu factor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Adapun factor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2011 : 67) adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2011 : 67) yang merumuskan bahwa :

- Human Performance — Ability + Motivation
- Motivation — Attitude + Situation
- Ability — Knowledge + Skill

Lebih lanjut dikemukakan bahwa secara psikologi, kemampuan (ability) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IO) dan kemampuan reality (knowledge skill). Artinya, pegawai yang memiliki IO di atas rata - rata (IO 110 — 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place, the right man on the right job). Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kinerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap

secara psikologi (siap secara mental, fisik tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kinerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Hasibuan (2012 : 160) Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas — tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa prestasi kerja ini, adalah gabungan dari faktor- faktor penting, yaitu kecakapan, usaha, dan kesempatan. Jika ketiga

faktor itu semakin baik, maka prestasi kerja akan semakin tinggi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut :

Prestasi — f (kecakapan, usaha, kesempatan

Kecakapan (ability) adalah kemampuan menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemantapan semua sumber daya (6 M) dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Usaha (effort) adalah kemauan, kesungguhan, dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan, dan imbalan.

Kesempatan (Opportunity) adalah wewenang yang dimiliki individu pegawai dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Kinerja organisasi adalah tingkat permapalan hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk

kinerja masing — masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi (Payaman 2012 : 1).

Lebih lanjut dikemukakan oleh Payaman (2012 : 3). kinerja organisasi adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja diorganisasi tersebut.

Dengan dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi — fungsi manajemen, juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Payaman: 2012 : 10).

Berdasarkan pendapat Payaman di atas, kinerja dibagi atas kinerja perusahaan atau organisasi dan kinerja individu, sedangkan kinerja perusahaan atau organisasi adalah merupakan akumulasi dari kinerja individu atau kinerja kelompok. Baik kinerja organisasi maupun kinerja individu, sama — sama

dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu faktor : (1) kompetensi individu orang yang bersangkutan, (2) dukungan organisasi, dan (3) dukungan manajemen.

b. Penilaian kinerja

Pada umumnya orang — orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia, sependapat bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan pegawai yang bersangkutan.

Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana / program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Semua organisasi memiliki sarana - sarana formal- dan informal untuk menilai kinerja personilnya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi, (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual personal dalam hubungannya dengan standar - standar yang telah ditetapkan organisasi, dan (3) untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghindari penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat (Dessler, 2012 : 2).

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja pegawai dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, organisasi - organisasi menuntut kinerja yang

tinggi. Sehingga dengan itu, pegawai - pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia: kadang - kadang disebut juga dengan teknik kinerja, penilaian pegawai, evaluasi kinerja, evaluasi pegawai, atau penentuan peringkat personalia. Semua organisasi melakukan evaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi - organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua pegawai manajemen profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal (Simamora, 2012 : 416).

Untuk mengetahui efektif atau efisien suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh staf / aparat adalah dengan melakukan penilaian melalui pendekatan - pendekatan administratif dengan melakukan perbandingan sebelum dan sesudah kegiatan tersebut dilaksanakan.

Menurut Payaman (2012 : 103) Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit — unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Penilaian kinerja (performance appraisal — PA) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan

dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Jackson, 2009 : 81).

Menurut Payaman (2012 : 106), Evaluasi kinerja organisasi dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran organisasi, terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kinerja organisasi juga digunakan untuk menyusun rencana kerja organisasi selanjutnya.

Menurut Abdurrahmat (2011 : 238), Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier.

Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat-penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

c. Program Penilaian Kinerja

Penilai adalah atasan langsung dari bawahan yang harus dinilai, karena atasanlah yang sering berhubungan dengan bawahan dan paling mengenalnya.

Penilai-penilai penyelia seringkali ditinjau dan disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi, karena mempertahankan kendali hirarkis atas proses penilaian. Semakin banyak keterlibatan yang dianggap perlu, proses penilaian dapat dilakukan oleh satu kelompok penilai atau lebih tergantung pada kebutuhan dan ketelitian serta yang diinginkan oleh suatu organisasi. Berbagai survei menunjukkan bahwa terdapat 15 sampai 18 persen dari organisasi bisnis menggunakan kelompok penilai yang terdiri atas personil administrasi dan profesional, di mana anggotanya boleh terdiri atas penyelia, teman sejawat dan para bawahan. Jadwal penilaian paling banyak digunakan adalah sistem semester dan tahunan. Para pegawai baru yang sering dinilai oleh para pegawai lama sebagai salah satu bentuk penilaian informal (Flippo, 2013 : 257-259).

Metode penilaian kinerja menurut Jackson (2009 : 92 - 101) dapat dilakukan dengan a) Metode Penilaian Kategori oleh Manajer/pimpinan Organisasi: b) Metode Perbandingan dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai dengan yang lainnya oleh pimpinan dengan pemberian peringkat atau distribusi normal (menilai kinerja pegawai didistribusikan dalam suatu kurva berbentuk bel): c) Metode Naratif yaitu penilaian dilakukan secara tertulis oleh pimpinan atau manajer, d) Metode Tujuan/Perilaku dengan melakukan pendekatan penilaian perilaku dan skala perilaku, e) Metode MBO/Manajemen by objectives mengkhhususkan pada tujuan kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh individu-individu dalam jangka waktu tertentu, yang ditetapkan oleh manajer organisasi.

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar nilainya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan- tujuan khusus tersebut dapat digolongkan kepada dua bagian besar, (1) evaluasi (evaluation) dan (2) pengembangan (development). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karier, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan (Simamora, 2012 : 423).

Selain hal tersebut di atas penilaian kinerja dapat berfungsi untuk penggunaan a) administratif berupa kompensasi, promosi, pemberhentian, pengurangan dan PHK, b) untuk penggunaan pengembangan antara lain mengidentifikasi kekuatan, mengidentifikasi bagian untuk ditingkatkan, perencanaan pengembangan dan pembinaan dan perencanaan karier (Mathis dan Jackson, 2013 : 83)

Selanjutnya, disampaikan pula bahwa proses penilaian dapat dilakukan secara multisumber yang dikenal oleh penilaian 360”, antara lain dari : a)

Manajer: b) Konsumen, c) Rekan kerja, d) Bawahan atau: e) Evaluasi mandiri. Penilaian semacam ini, tujuannya untuk mendapatkan berbagai evaluasi yang berbeda-beda yang didapat sesuai dengan peranannya yang berbeda-beda.

Penilaian prestasi menyediakan kesempatan bagi atasan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Semua orang pada umumnya membutuhkan dan menginginkan umpan balik tentang prestasi mereka (terutama sekali apabila hal itu menyenangkan) dan penilaian menyediakan umpan balik tersebut. Akhirnya, penilaian prestasi juga memungkinkan atasan bersama-sama dengan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap efisiensi yang dapat diketahui, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier organisasi, karena penilaian itu memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier bawahan dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya. (Dessler, 2012 : 2-3).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki: kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subjektif maupun objektif. Kriteria kinerja secara objektif

adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subjektif adalah seberapa baik seorang pegawai bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja (performance appraisal, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengomunikasikannya dengan para pegawai (Mathis dan Jackson,2013)

Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (2013) adalah sebagai berikut :

- 1) Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- 2) Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- 3) Ukuran objektif dan observable.
- 4) Data harus dapat diukur.
- 5) Ukuran dapat digunakan di mana pun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karier. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Data atau informasi tentang kinerja pegawai terdiri atas tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2013)

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu

2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan pegawai atau apa yang telah dicapai pegawai.

Untuk pekerjaan-pekerjaan di mana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan pegawai. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

Rahmanto (2013) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni :

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (good performance) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.

2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (budgeted and actual performance) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis (Mathis dan Jackson, 2013). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manager dan pegawai memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian sistematis digunakan ketika kontak antara manager dan pegawai bersifat formal, dan S1 sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja pegawai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik.

Motivasi adalah merupakan daya pendorong dalam diri seseorang pegawai untuk melakukan suatu perbuatan tertentu kearah positif sesuai kebutuhan dan keinginan. Hubungan yang erat antara prestasi perseorangan dengan prestasi organisasi, dengan kata lain bila kinerja baik maka kemungkinan besar prestasi organisasi juga baik. Kinerja pegawai akan baik bila dia mempunyai keahlian (skill) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik.

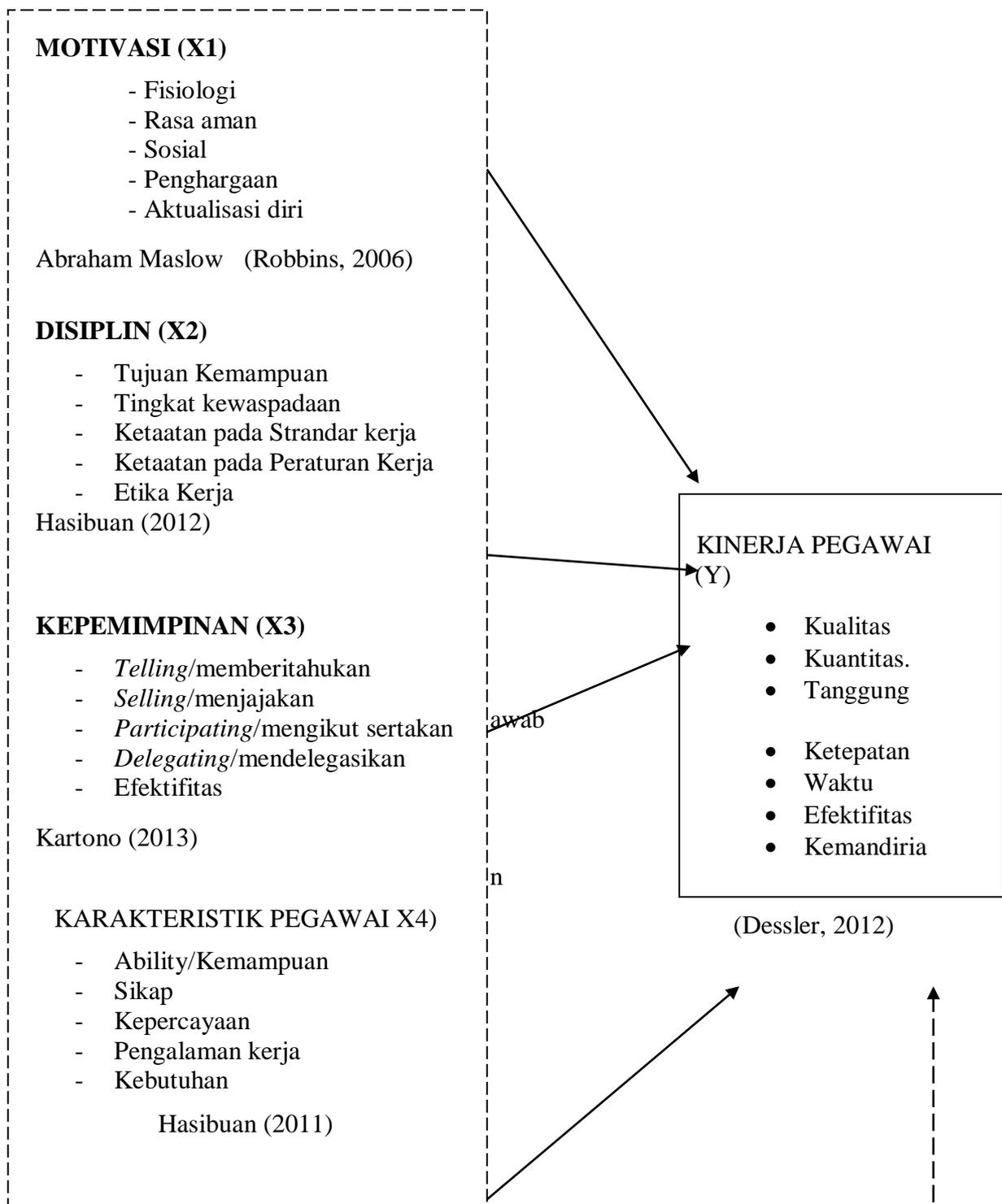
Kepemimpinan ialah kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berpikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam situasi tertentu. Gaya kepemimpinan, yang beranjak dari pemimpin yang sangat positif sampai yang sangat negatif, hamper setiap manajer menerapkan gaya itu setiap hari, tetapi gaya yang dominan menentukan kelompok Gaya berkaitan dengan model organisasi, model autokratik cenderung menghasilkan gaya yang negatif, model kustodial agak condong ke positif dan

model supportif atau kolegiat jelas positif, kepemimpinan yang positif pada umumnya menghasilkan kepuasan kerja dan prestasi kerja yang lebih tinggi.

Karakteristik individu secara eksklusif memfokus pada pengembangan pegawai untuk peluang-peluang karir dalam organisasi Berdasarkan hasil pengamatan, Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.

- Pegawai termotivasi hanya apabila mendapat imbalan/ insentif langsung pada setiap kegiatan, sehingga bekerja tidak profesional. Perlu diupayakan memberikan bonus kepada pegawai bila realisasi dari target pekerjaan telah tercapai.
- Penegakan disiplin para pegawai, yaitu para pegawai yang melakukan pelanggaran tidak diberikan sanksi sesuai aturan yang berlaku, sehingga perlu ada ketegasan dari pihak pimpinan organisasi untuk memberikan sanksi yang optimal akibat pelanggaran.
- Pegawai termotivasi hanya apabila mendapat imbalan/ insentif langsung pada setiap kegiatan, sehingga bekerja tidak profesional. Perlu diupayakan memberikan bonus kepada pegawai bila realisasi dari target pekerjaan telah tercapai.
- Peningkatan kinerja tergantung pada sumber daya manusia yaitu menegakkan disiplin dan motivasi pegawai sehingga hasil yang diharapkan lebih tinggi dari pengeluaran.

Selanjutnya untuk memudahkan pemahaman dari gambaran di atas, maka ditunjukkan model kajian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :



Gambar 3.1.

Kerangka Konseptual Penelitian

3.2. Hipotesis

Dengan melihat kerangka pikir di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi, disiplin, kepemimpinan, dan karakteristik pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.
6. Variabel kepemimpinan yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah motivasi, disiplin, kepemimpinan dan karakteristik pegawai sebagai variabel bebas. Setiap variabel bebas tersebut diberi simbol X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 , sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai yang diberi simbol Y .

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja didefinisikan sebagai usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang dalam hal ini pegawai untuk tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya dalam peningkatan kinerja pegawai.
2. Disiplin kerja didefinisikan sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu.
3. Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan/ menggerakkan orang lain atau kelompok.
4. Karakteristik individu adalah ciri tertentu dari individu untuk dibedakan satu dengan yang lainnya, baik dalam hal sikap maupun perilaku konsep ini dijabarkan 3 variabel (keahlian, pendidikan, pengalaman kerja.).
5. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai sejauh mana kemampuan pegawai dalam mencapai persyaratan produktivitas yang ditetapkan (berkaitan dengan sistem dan standar yang digunakan organisasi) dalam periode tertentu.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian

Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian berjenis penelitian kuantitatif dengan metode survei dengan teknik analisis korelasional untuk mengetahui antara variabel terikat dan variabel bebas. Oleh karena itu, variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini tidak direkayasa, dengan kata lain, penelitian ini berupa hasil pengisian instrumen di lapangan.

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang, dengan waktu penelitian selama 3 bulan, dari bulan September 2019 sampai November 2019. Pengambilan lokasi tersebut didasarkan pada instansi tersebut peneliti bekerja sehingga memudahkan memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang sebanyak 65 orang. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi sebanyak 65 orang pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.

4.4. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Observasi

Penelitian observasi sebagai metode primer dirancang untuk menjawab suatu pertanyaan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis, dengan menggunakan kendali-kendali yang tepat dan menyajikan perkiraan yang handal dan valid tentang apa yang terjadi.

2) Wawancara

Wawancara dilaksanakan melalui percakapan dua arah atas inisiatif pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden. Wawancara tersebut dilaksanakan kepada bagian yang berhubungan dengan penilaian kinerja pegawai.

3) Kuesioner

Daftar pertanyaan yang dibuat untuk memperoleh data dalam penelitian karena kuesioner tersebut diajukan hal-hal yang relevan dan berkaitan dengan tujuan penelitian. Kuesioner disebarkan untuk memperoleh data pembobotan nilai disiplin dan motivasi serta karakteristik pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Pinrang.

4.5. Teknik Analisa Data

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan kepemimpinan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dalam analisis ini digunakan bentuk tabel dan nilai rata-rata untuk memperjelas deskripsi variabel.

Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (multiple regression analysis). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh kepemimpinan, disiplin, dan motivasi terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai. Sebelum melakukan pengujian regresi linier berganda syarat uji regresi yang harus dipenuhi adalah:

Bentuk umum dari model yang akan digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja pegawai

a = konstanta

X₁ = Motivasi

X₂ = Disiplin

X₃ = Kepemimpinan

X₄ = Karakteristik pegawai

b₁, b₂, b₃, b₄ = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: motivasi (X₁), disiplin (X₂), kepemimpinan (X₃), dan karakteristik pegawai (X₄), terhadap variabel terkait yaitu kinerja pegawai (Y) secara bersama-sama maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui pengaruh faktor motivasi (X₁), disiplin (X₂), kepemimpinan (X₃), dan karakteristik pegawai (X₄), terhadap variabel terkait yaitu

kinerja pegawai, secara parsial maka dilakukan uji t.

a. Pengujian hipotesis pertama, kedua, ketiga dan keempat

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- a) H_0 berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) H_a berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- c) Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan dengan *degree of freedom* $(n - k - 1)$ dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah jumlah variabel independen. Sedangkan t tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan $df = (n - 1)$, sehingga (Ghozali, 2011)

b. Pengujian hipotesis kelima

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a) H_0 : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) H_a : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan 5% dan dengan *degree of freedom* (k) dan $(n - k - 1)$ dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah variabel independen. Maka nilai F hitung dirumuskan sebagai berikut.

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1 - R^2)}{n - k - 1}}$$

Dimana :

R^2 = R Square

n = Banyaknya Data

k = Banyaknya variabel independen

Sedangkan F tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan α sebesar 5% dan $df=(n-1)$, sehingga (Ghozali, 2011)

- a) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $Sig. F < 5$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika $F_{hitung} \ll$ atau $Sig.F \gg 5$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
- c) Pengujian hipotesis keenam

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji variabel-variabel independen yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel dependen. Apabila diantara variabel-variabel independen yang mempunyai nilai koefisien regresi (R) lebih besar diantara yang lainnya maka variabel tersebut merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali,2011).

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pinrang atau biasa disingkat BAPPEDA terletak di jalan Bintang No. 01 Kabupaten Pinrang, Provinsi Sulawesi Selatan. Tugas Bappeda adalah membangun daerah berdasarkan penelitian bidang pembangunan dan kemasyarakatan, penyusunan pola dasar daerah, penyusunan program pembangunan tahunan, hingga perancangan anggaran pembangunan di Kabupaten Pinrang.

Bappeda merupakan instansi yang bertanggung jawab terhadap perencanaan pembangunan daerah. Dengan demikian peran Bappeda menjadi sangat penting dan diharapkan bisa menjadi katalisator kegiatan pembangunan daerah antar pemerintah dengan pihak masyarakat dan para stakeholders lainnya. Dengan adanya Dokumen Rencana Strategis (RENSTRA) ini, maka strategi dan arah kebijakan perencanaan pembangunan 5 (lima) tahun kedepan semakin berkualitas. Dewasa ini masyarakat sudah berhak mengikuti proses perencanaan yang langsung menyangkut publik, karena era transparansi, semua dokumen perencanaan bukan lagi menjadi milik dan rahasia birokrat, namun sudah menjadi milik masyarakat sehingga masyarakat harus mengetahuinya. Hal itu tercermin dalam proses perencanaan mulai dari Musrenbang Desa/Kelurahan, Revisi Rencana Strategis (RENSTRA), Kecamatan, Kabupaten/Kota sampai Musrenbang Provinsi. Peserta yang bermusyawarah menyusun kebutuhan tersebut adalah wakil dari masyarakat sesuai dengan bidangnya masing-masing, sedangkan pihak

pemerintah hanya sebagai fasilitator. Karena Musrenbang tersebut tidak lagi sebagai ajang pidato susunan daftar panjang keinginan, namun saat ini sudah menjadi ajang debat program, sesuai dengan daftar kebutuhan yang sudah diantisipasi dengan alokasi indikatif, yang akan membiayai usulan dimaksud. Dengan demikian tidak timbul daftar keinginan namun merupakan daftar kebutuhan yang sudah dapat kejelasan pendanaannya.

Peran perencanaan pembangunan secara strategis semakin diperlukan untuk sinkronisasi dan sinergi kegiatan dan pembangunan pusat dan daerah serta antar daerah, mengingat dalam era desentralisasi upaya pemberian kewenangan dan pendelegasian tugas-tugas pembangunan telah diberikan kepada daerah dan dilaksanakan secara mandiri. Selain itu terdapat pula kebijakan pemerintah pusat yang dalam pelaksanaannya menuntut keterlibatan pemerintah daerah dalam rangka membawa arah perbaikan keadaan berbangsa dan bernegara melalui tata kelola yang lebih baik, keberhasilan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan program/kegiatan bergantung pada tingkat koordinasi dari seluruh elemen terkait, yang implementatif dalam pelaksanaan tugas dalam fungsi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hal ini bisa terlaksana kalau pegawai diberikan motivasi, pegawai memiliki disiplin yang tinggi, pemimpin yang handal, dan karakteristik pegawai perlu dipahami bersama.

5.2 Deskripsi Responden

Untuk menguatkan penelitian ini, peneliti akan memberikan deskripsi responden yang didapatkan dari hasil pengisian kuisioner. Adapun data yang didapatkan dari pengisian kuisioner diantaranya : jenis kelamin responden, usia

responden dan masa kerja responden. Dari itu kemudian peneliti menyusun dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 5.1

Deskripsi Responden

Deskripsi Responden	Uraian	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	35	53,85%
	Perempuan	30	46,15%
	Total	65	100
Umur Responden	19th-30th	27	41,54%
	31th-40 th	31	47,70%
	41th-45 th	7	10,76%
	Total	65	100
Masa Kerja	1th-5 th	11	16,92%
	6th-10 th	23	35,38%
	11th-15 th	31	47,70%
	Total	65	100

Sumber Data : Data Primer Diolah, 2020

Dari tabel 5.1 di atas terlihat data bahwa dari deskripsi responden dimana untuk jenis kelamin untuk laki-laki berjumlah 35 orang dengan tingkat persentase 53,85%, dan perempuan berjumlah 30 orang dengan tingkat persentase 46,15% dari jumlah total responden, yang berarti bahwa keterwakilan jumlah laki-laki dalam pengambilan responden lebih banyak dari jumlah perempuan.

Umur responden terlihat bahwa usia 31th-40th berjumlah 31 orang dengan tingkat persentase 47,70%, artinya bahwa dominan pegawai berusia masih sangat produktif.

Sedangkan untuk deskripsi responden mengenai masa kerja terlihat pada hasil dengan masa kerja 11th-15th sebesar 31 orang dengan tingkat persentase 47,70%, artinya bahwa lama bekerja merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan.

5.3 Deskripsi Variabel

subbab ini membahas tentang jawaban responden terhadap variabel yang tertuang dalam kuisisioner penelitian. Sebelumnya, peneliti melakukan wawancara langsung dengan responden di tempat penelitian.

Selanjutnya, pertanyaan yang ada dalam kuisisioner yang ditanyakan kepada responden merupakan turunan dari indikator penelitian, yang membutuhkan jawaban berupa skala. Ukuran yang digunakan adalah skala likert dengan rentang 1 sampai 5 dengan 27 pertanyaan.

Untuk mengetahui lebih lanjut turunan dari variabel ke indikator, yang kemudian diturunkan lagi dalam wujud pertanyaan, berikut adalah daftar indikator yang digunakan.

5. 3. 1 Variabel Motivasi (M)

Larasati dan Gilang (2014). Motivasi sangat diperlukan, setiap individu memerlukannya sebagai pendorong agar dapat lebih semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi seseorang untuk bekerja biasanya melibatkan faktor-faktor individual dan organisasi. Motivasi dapat berbentuk finansial maupun non finansial. Sebagai misalnya, adanya pemberian pujian, fasilitas penunjang kerja, promosi jabatan, komisi, bonus kerja, uang lembur, dan lain-lain. Dengan adanya pemberian motivasi ini, pegawai pun akan semakin puas dan memperkuat komitmennya terhadap instansinya sehingga pegawai akan berusaha untuk berkinerja baik. Namun pemberian motivasi kepada masing-masing individu tentunya berbeda-beda, karena setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda dan pencapaian kerja yang berbeda pula.

Tabel 5.2

Rekapitulasi Destribusi Berdasarkan Motivasi

No	Indikator/Pernyataan	Varibel Motivasi									
		Distribusi Jawaban Responden									
		Sangat Setuju		Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Saya merasa bahwa kebutuhan dasar seperti makan, minum dan beribadah secara wajar sudah terpenuhi dari gaji yang saya terima	45	69,2	18	27,7	2	3,1	-	-	-	-
2.	Dengan adanya keamanan serta ada CCTV ditempat bekerja, membuat saya merasa aman ketika bekerja	41	63,1	21	32,3	3	4,6	-	-	-	-
3.	Saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah	38	58,5	25	38,5	2	3,1	-	-	-	-
4.	Perusahaan selalu memberikan hadiah bagi karyawan yang berprestasi	39	60,0	26	40,0	-	-	-	-	-	-
5.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengembangkan potensi yang saya miliki untuk maju	44	67,7	19	29,2	2	3,1	-	-	-	-

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.2. tentang diskripsi variabel motivasi, menunjukkan bahwa indikator $X_{1.1}$.yang menjawab sangat setuju memiliki nilai tertinggi sebanyak 45 atau (69,2%), dan indikator $X_{1.4}$ menunjukkan nilai tertinggi yang menjawab setuju yaitu sebanyak 26 (40,0%), selanjutnya indikator $X_{1.3}$ menunjukkan nilai tertinggi sebanyak 3 (4,6%), artinya bahwa motivasi sangat dibutuhkan untuk mendorong kinerja pegawai, khususnya yang terkait dengan kebutuhan.

5. 3. 2 Variabel Disiplin (D)

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik hasil kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi

organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh pegawai untuk mencapai target yang ditentukan oleh instansi harus dilakukan penilaian disiplin terhadap pegawai karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi disiplin kerja yang dapat dicapainya.

Veithzal Rivai (2011:825) menyatakan bahwa :“Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan organisasi.

Tabel 5.3

Rekapitulasi Destrribusi Berdasarkan Disiplin

No	Indikator/Pernyataan	Varibel Disiplin									
		Distribusi Jawaban Responden									
		Sangat Setuju		Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Tujuan organisasi tercapai karena Intensitas kehadiran pegawai selama bekerja	40	61,5	25	38,5	-	-	-	-	-	-
2.	Kewaspadaan dan hati-hati dalam bekerja	38	58,5	26	40,0	1	1,5	-	-	-	-
3.	Bekerja sesuai jam kerja	40	61,5	23	35,4	2	3,1	-	-	-	-
4.	Menyelesaikan pekerjaan sesuai peraturan kerja	42	64,6	21	32,3	2	3,1	-	-	-	-
5.	Memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja	43	66,2	21	32,3	1	1,5	-	-	-	-

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.3, menunjukkan bahwa nilai kedisiplinan yang tertinggi menjawab sangat setuju yaitu 43 (66,2%) ada pada indikator X_{2.5} tentang pegawai memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja,

sedangkan indikator tertinggi yang menjawab setuju yaitu nilai 26 (40,0%) ada pada indikator $X_{2,2}$, artinya bahwa untuk mencapai tujuan aorganisasi, salah satu yang diperlukan adalah disiplin terutama yang terkait sikap dan perilaku pegawai.

5. 3. 3 Kepemimpinan (K)

Dalam suatu instansi, kepemimpinan merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu instansi, dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan pegawai bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja, dan proses manajemen suatu instansi akan baik, jika tipe, cara, atau gaya kepemimpinan yang di terapkan pemimpinnya baik.

Veitzhal Rivai, Deddy Mulyadi (2012:7) mengemukakan bahwa teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan.

Tabel 5.4

Rekapitulasi Destribusi Berdasarkan Kepemimpinan

No	Indikator/Pernyataan	Varibel Kepemimpinan									
		Distribusi Jawaban Responden									
		Sangat Setuju		Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Pimpinan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai tujuan, apa, bagaimana, dan kapan melakukan pekerjaan	43	66,2	21	32,3	1	1,5	-	-	-	-
2.	Pimpinan lebih banyak menjelaskan daripada menginstruksikan mengenai cara melaksanakan pekerjaan	39	60,0	24	36,9	2	3,1	-	-	-	-
3.	Pimpinan dan karyawan saling berbagi ide (berdiskusi) dalam membuat keputusan	38	58,5	27	41,5	-	-	-	-	-	-
4.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas perusahaan	41	63,1	21	32,3	3	4,6	-	-	-	-

5.	Menyelesaikan tugas tepat waktu	38	58,5	24	36,9	3	4,6	-	-	-	-
----	---------------------------------	----	------	----	------	---	-----	---	---	---	---

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.4, tentang variabel kepemimpinan, hasil menunjukkan bahwa indikator X_{4.1} yaitu Pimpinan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai tujuan, apa, bagaimana, dan kapan melakukan pekerjaan, memiliki nilai tertinggi menjawab sangat setuju 43 (66,2%),

Sedangkan pada urutan pertama menjawab setuju ada pada indikator X_{3.3} yaitu Pimpinan dan karyawan saling berbagi ide (berdiskusi) dalam membuat keputusan sebesar 27 (41,5). Artinya bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat menentukan keberhasilan atau tercapainya tujuan instansi.

5. 3. 4 Variabel Karakteristik Individu (KI)

Unsur yang paling dibutuhkan dalam dunia kerja adalah pembentukan karakteristik individu karena pembentukan karakteristik merupakan pikiran yang di dalamnya terdapat seluruh program yang terbentuk dari pengalaman hidupnya (karyawan) merupakan pelopor segalanya. Program ini kemudian membentuk sistem kepercayaan yang akhirnya dapat membentuk pola berpikirnya yang bisa mempengaruhi perilakunya (Emin, 2007).

Tabel 5.5

Rekapitulasi Destribusi Berdasarkan Karakteristik Individu

No	Indikator/Pernyataan	Varibel Karakteristik Individu									
		Distribusi Jawaban Responden									
		Sangat Setuju		Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Kemampuan yang dimiliki pegawai dapat melaksanakan tugas-tugas	39	60,0	26	40,0	-	-	-	-	-	-

	pemerintah										
2.	Memberikan pelayanan kepada masyarakat, pegawai memiliki sikap santun, sopan dan ramah.	44	67,7	19	29,2	2	3,1	-	-	-	-
3.	Pegawai saling percaya satu sama lain untuk melaksanakan aktivitasnya	45	69,2	16	24,6	4	6,2	-	-	-	-
4.	Pengalaman kerja pegawai terukur dengan penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan	41	63,1	22	33,8	2	3,1	-	-	-	-
5.	Kepribadian pegawai seperti perandai, imajinatif, terbuka sehingga dapat bekerja dengan tenang.	40	61,5	25	38,5	-	-	-	-	-	-

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.5. tentang karakteristik individu yang dimiliki pegawai pada umumnya memiliki nilai antara 39 – 45 artinya bahwa karakteristik individu dipengaruhi oleh pola pikir yang dapat meningkatkan kinerja.

5. 3. 5 Variabel Kinerja Pegawai (KP)

Kinerja merupakan hal yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Tabel 5.6

Rekapitulasi Destribusi Berdasarkan Kinerja Pegawai

No	Indikator/Pernyataan	Varibel Kinerja Pegawai									
		Distribusi Jawaban Responden									
		Sangat Setuju		Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju	
F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
1.	Kecakapan di bidang tugas	42	64,6	23	35,4	-	-	-	-	-	-
2.	Keterampilan melaksanakan tugas	42	64,6	21	32,3	2	3,1	-	-	-	-
3.	Berpengalaman melaksanakan tugas	43	66,2	21	32,3	1	1,5	-	-	-	-
4.	Bersungguh-sungguh melaksanakan tugas	38	58,5	27	41,5	-	-	-	-	-	-

5.	Pelaksanaan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna	43	66,2	21	32,3	1	1,5	-	-	-	-
6.	Hasil kerja yang melebihi dari standar target yang telah di tentukan	40	61,5	23	35,4	2	3,1	-	-	-	-
7.	Kesegaran jasmani dan rohani	40	61,5	25	38,5	-	-	-	-	-	-

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.6. tentang variabel kinerja pegawai, menunjukkan bahwa ketujuh indikator yang digunakan pada umumnya dapat meningkat kinerja pegawai, dengan hasil antara 38 (58,5%) – 43 (66,2).

5.4 Hasil Uji Kualitas Data

Pengujian kualitas pengumpulan data atau uji instrumen yaitu pengujian awal yang dilakukan terhadap instrumen pengumpulan data. Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Adapun hasil uji instrumen sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengkorelasikan setiap skor variabel jawaban responden dengan total skor masing-masing variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Pearson Corelation*. Pedoman untuk mengetahui apakah masing-masing pertanyaan valid, maka nilai r hitung harus lebih besar daripada rtabel. Koefisien korelasi tabel yang diambil adalah $\alpha = 5\%$ atau 0,05 dengan angka kritik 0,312. Item yang gugur tidak digunakan lagi dalam penelitian dan yang digunakan untuk mengumpulkan data hanya yang valid saja.

Berikut adalah hasil pengujian validitas variabel Motivasi (M), Disiplin (D), Kepemimpinan (K), Karakteristik Individu (KI), dan Kinerja Pegawai (KP).

Tabel 5.7**Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi**

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	.816	0,312	Valid
2.	.908	0,312	Valid
3.	.904	0,312	Valid
4.	.869	0,312	Valid
5.	.875	0,312	Valid

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.7 hasil pengolahan data dapat menunjukkan bahwa semua butir pernyataan atau indikator (1-5) tentang variabel motivasi adalah valid.

Hal ini dapat dilihat dari nilai r_{tabel} untuk taraf signifikansi 0,05 adalah 0,3. Karena nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dengan demikian, setiap butir pernyataan tentang variabel motivasi adalah valid.

Tabel 5.8**Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin**

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	.892	0,312	Valid
2.	.840	0,312	Valid
3.	.911	0,312	Valid
4.	.926	0,312	Valid
5.	.900	0,312	Valid

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.8 hasil pengolahan data dapat menunjukkan bahwa semua butir pernyataan tentang variabel disiplin (1-5) adalah valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r_{tabel} untuk taraf signifikansi 0,05 adalah 0,3. Karena nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dengan demikian, setiap butir pernyataan tentang variabel disiplin adalah valid.

Tabel 5.9**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan**

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	.823	0,312	Valid
2.	.875	0,312	Valid
3.	.807	0,312	Valid
4.	.810	0,312	Valid
5.	.845	0,312	Valid

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.9 hasil pengolahan data dapat menunjukkan bahwa semua butir pernyataan tentang variabel kepemimpinan (1-5) adalah valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r_{tabel} untuk taraf signifikansi 0,05 adalah 0,3. Karena nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dengan demikian, setiap butir pernyataan tentang variabel kepemimpinan adalah valid.

Tabel 5.10**Hasil Uji Validitas Variabel Karakteristik Individu**

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	.841	0,312	Valid
2.	.885	0,312	Valid
3.	.888	0,312	Valid
4.	.861	0,312	Valid
5.	.849	0,312	Valid

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.10 hasil pengolahan data dapat menunjukkan bahwa semua butir pernyataan atau indikator (1-5) tentang variabel karakteristik individu adalah valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r_{tabel} untuk taraf signifikansi 0,05 adalah 0,3. Karena nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dengan demikian, setiap butir pernyataan tentang variabel karakteristik individu adalah valid.

Tabel 5.11

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	.895	0,312	Valid
2.	.938	0,312	Valid
3.	.907	0,312	Valid
4.	.810	0,312	Valid
5.	.791	0,312	Valid
6.	.726	0,312	Valid
7.	.829	0,312	Valid

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.11 hasil pengolahan data dapat menunjukkan bahwa semua butir pernyataan tentang variabel kinerja pegawai (1-7) adalah valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r_{tabel} untuk taraf signifikansi 0,05 adalah 0,3. Karena nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dengan demikian, setiap butir pernyataan tentang variabel kinerja pegawai adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi dari instrumen penelitian. Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$. Berikut hasil pengujian reliabilitas untuk variabel Motivasi (M), Disiplin (D), Kepemimpinan (K), Karakteristik Individu (KI), dan Kinerja Pegawai (KP).

Tabel 5.12

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Motivasi (M)	.954	Reliabel
Disiplin (D)	.962	Reliabel
Kepemimpinan (K)	.936	Reliabel
Karakteristik Individu (KI)	.950	Reliabel
Kinerja Pegawai (KP)	.953	Reliabel

Sumber : data primer diolah, 2020

Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel dengan Cronbach's Alpha sebagaimana terlihat pada tabel 5.12 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan yang ada dalam instrumen penelitian ini adalah reliabel.

5.5 Uji Hipotesis

a. Hasil Uji Regresi Berganda

Untuk menguji hipotesis digunakan persamaan model regresi berganda. Hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS IBM Versi 23, didapatkan hasil regresi pada tabel 5.13 sebagai berikut :

Tabel 5.13

Hasil Uji Regresi Berganda

Model	Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	11.282	1.645		6.859	.000	.728	1.374	
Motivasi	.359	.129	.364	2.781	.007	.745	1.343	
Disiplin	.254	.087	.381	2.912	.005	.593	1.687	
Kepemimpinan	.213	.080	.214	2.650	.009	.454	1.204	
Karak. Individu	.214	.077	.225	2.780	.006	.728	1.374	

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.13 tersebut, dapat dibuat model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 11,282 + 0,359X_1 + 0,254X_2 + 0,213X_3 + 0,214X_4$$

1. Konstanta 11,282 mengandung arti apabila variabel motivasi (X_1), disiplin (X_2), kepemimpinan (X_3) dan karakteristik individu (X_4) konstan, maka kinerja pegawai (Y) sebesar 11,282.
2. Koefisien regresi motivasi (X_1) = 0,359 mengandung arti bahwa setiap tambahan satu point motivasi (X_1) akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) 0,359.
3. Koefisien regresi disiplin (X_2) = 0,254 mengandung arti bahwa setiap tambahan satu point disiplin (X_2) akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) 0,254.
4. Koefisien regresi kepemimpinan (X_3) = 0,213 mengandung arti bahwa setiap tambahan satu point kepemimpinan (X_3) akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) 0,213.
5. Koefisien regresi karakteristik individu (X_4) = 0,214 mengandung arti bahwa setiap tambahan satu point karakteristik individu (X_4) akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) 0,214.

b. Hasil Uji T_{test} (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan yang signifikan dari masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai probabilitas t lebih kecil dari 0,05 ($P < 0,05$) maka H_1 diterima, sedangkan jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 ($P > 0,05$) maka H_1 ditolak. Hasil dari analisis uji t dapat ditunjukkan pada tabel 5.13 sebagai berikut:

Tabel 5.14

Uji T

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	Keterangan
Motivasi (M)	2,781	2,000		Signifikan
Disiplin (D)	2,912	2,000	.007	Signifikan
Kepemimpinan (K)	2,650	2,000	.005	Signifikan
Karak.Individu (KI)	2,780	2,000	.009	Signifikan
			.006	

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan data yang dihasilkan tabel 5.14 dari perhitungan SPSS IBM versi 23, dapat diketahui :

1. Hasil uji t untuk variabel motivasi diketahui nilai t_{hitung} (2,781) > t_{tabel} (2,000) atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,007 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti H1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Hasil uji t untuk variabel disiplin diketahui nilai t_{hitung} (2,912) > t_{tabel} (2,000) atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,005 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti H1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Hasil uji t untuk variabel kepemimpinan diketahui nilai t_{hitung} (2,650) > t_{tabel} (2,000) atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,009 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti H1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Hasil uji t untuk variabel karakteristik individu diketahui nilai t_{hitung} (2,780) > t_{tabel} (2,000) atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,006 <$

$\alpha = 0,05$. Hal ini berarti H1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

c. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama. Hasil perhitungan regresi secara simultan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.15

Uji F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	736.304	4	184.076	251.342	.000 ^b
	Residual	43.942	60	.732		
	Total	780.246	64			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Karak.Individu, Disiplin, Motivasi, Kepemimpinan.

Berdasarkan output SPSS IBM versi 23 diatas diperoleh nilai signifikansi untuk pengaruh motivasi (X_1), disiplin (X_2), kepemimpinan (X_3), dan karakteristik individu (X_4) secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar, $0,00 < 0,05$, dan nilai $F_{hitung} 251,342 > F_{tabel}$ sebesar 2,51. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti variabel motivasi (X_1), disiplin (X_2), kepemimpinan (X_3), dan karakteristik individu (X_4) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

d. Uji Detrminasi

Penelitian ini juga menemukan besarnya pengaruh variable bebas terhadap variable terikat yang dapat dilihat dan nilai koefisien determinasi (R square) dan dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 5.16
Uji Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.971 ^a	.944	.940	.85579

a. Predictors: (Constant), Karak.Individu, Disiplin, Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: KinerjaPegawai

Nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,944 yang dapat diartikan bahwa variable bebas / independent (X) yang meliputi motivasi, disiplin, kepemimpinan dan karakteristik individu mempunyai kontribusi terhadap kinerja pegawai Bappeda kabupaten Pinrang sebesar 94,4% sedangkan sisanya sebesar 5,6 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

5. 6. Pembahasan

5.6. 1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel motivasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel motivasi memperoleh t_{hitung} sebesar 2,781 dengan nilai sig. 0,007. Dikarenakan nilai sig. $0,007 < \alpha =$

0,05 dan $t_{hitung} 2,781 > t_{tabel} 2,000$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Puspita, Budi, dan Magdalena, (2016). Hasil uji t variabel motivasi kerja memiliki nilai t hitung $> t$ tabel sebesar $2,489 > 1,6766$ dan nilai signifikansi $0,016 < 0,05$. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja pegawai.

Afriyelnaidi. 2018. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Kapuas,. Pengaruh positif menunjukkan apabila semakin baik/tingginya motivasi kerja pegawai yang meliputi indikator/item yaitu saya sangat tertarik dengan pekerjaan yang dilakukan, mempunyai keinginan untuk dapat berkembang dalam bekerja, dengan menjalankan tugas berharap dapat meningkatkan karir, ingin dihargai oleh orang lain, kondisi kerja yang mendukung, jika berprestasi mnedapatkan penghargaan dan memperoleh gaji dan tunjangan yang memadai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai di Dinas perikanan dan Kelautan Kabupaten Kapuas. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti kebenarannya.

Theolina, Hormati, 2016. Hasil penelitian diperoleh adalah Budaya organisasi dan Rotasi Kerja berkontribusi secara simultan signifikan terhadap Motivasi Kerja, Budaya organisasi, Rotasi Kerja, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Motivasi kerja

secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, dapat dilakukan melalui rotasi pekerjaan secara berkala dan terencana, dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kemampuan dan keterampilan pegawai dengan pekerjaan yang baru.

Rayka Dantyo Prakoso, Endang Siti Astuti Ika Ruhana, (2014). Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin baik motivasi kerja, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Amaliah, dan Fakhri, (2016). Berdasarkan koefisien determinan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, atau motivasi kerja adalah karyawan yang bekerja merasa aman, diberikan penghargaan, dan lain-lain sehingga dapat meningkatkan kinerja.

i. **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Sumber daya manusia sangat penting dalam suatu perusahaan, maka sebuah perusahaan dipandang perlu untuk dapat mengatur dan mendayagunakannya dengan baik agar tujuan perusahaan tercapai. Tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai bila karyawannya memiliki prestasi yang baik. Prestasi yang baik dipengaruhi oleh disiplin kerja yang baik pula dari karyawannya. Hasil penelitian ini bahwa uji t untuk variabel disiplin diketahui nilai $t_{hitung} (2,912) > t_{tabel} (2,000)$ atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,005 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti H1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja pegawai. Sepaham dengan Jundah, Musadiq, dkk. 2015. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh dominan dalam penelitian ini adalah variabel disiplin kerja. Putu dan wayan. 2016. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa ada ada pengaruh disiplin kerja secara positif terhadap kinerja karyawan. Besar hubungan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah 40,70% sedangkan besar sumbangan pengaruh dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah 16,60%. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Sabdo Teguh. P. 2016. Pada taraf signifikansi 5%, hasil penelitian menemukan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara $\beta=0,189^*$ ($*p<0,005$; $p=0,021$), dengan kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar (ΔR^2) 0,035. (2) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara $\beta=0,198^*$ ($*p<0,05$; $p=0,021$), dengan kontribusi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar (ΔR^2) 0,039.

Astadi dan Susanti, 2016. Disiplin kerja mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam mempengaruhi terciptanya kinerja pegawai Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat secara optimal, nilai R (korelasi) yang dihasilkan adalah 0,745, maka dapat

dikatakan bahwa disiplin kerja dan kinerja pegawai berhubungan positif sebesar 74,5%. Sedangkan koefisien determinasi R² (R Square) adalah 0,554, yang artinya adalah kemampuan variabel disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. adalah sebesar 55,4% sedangkan 44,6% adalah sumbangsih dari faktor-faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Dalam analisis korelasi menunjukkan bahwa hubungan yang sangat erat antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai, hubungan tersebut dapat dijelaskan dengan prosentase sebesar 74,5%.

Afriyelnaidi. 2018. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perikanan dan Kelautan Kabuapten Kapuas, pengaruh positif menunjukkan apabila semakin baik/tingginya disiplin kerja pegawai yang meliputi indikator atau item yaitu datang ke kantor tepat waktu, pulang kantor tepat waktu, Dalam kegiatan-kegiatan lain seperti rapat apel yang berkaitan dengan pekerjaan, saya selalu ikut serta, Dalam pelaksanaan tugas, saya selalu mengikuti instruksi perintah pimpinan, selalu memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat, selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, serta dalam bekerja selalu mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan organisasi, akan mampu meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Kapuas. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti kebenarannya.

ii. **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Faktor kepemimpinan memegang peranan penting karena pemimpin yang akan menggerakkan dan mengarahkan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahannya yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan perusahaan ditentukan oleh kualitas kepemimpinan maka untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, tidak terlepas dari sikap memimpin, (Jeli N. Liyas, 2018)

Hasil uji t untuk variabel kepemimpinan diketahui nilai t_{hitung} ($2,650$) $>$ t_{tabel} ($2,000$) atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,009 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti H_1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sepadan dengan Sundoro Y. (2012) Hasil pengujian hipotesis (H_1) telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,310 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,024 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian H_a diterima dan H_0 ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel gaya

kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.

Elliya Effendi dan Luis Marnisah, 2019. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Anggota Polri dan ASN Ditreskrimum Polda Sumsel menggunakan uji t bahwa t hitung $6,499 >$ dengan t tabel 1.993 dengan signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$, Kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja Anggota Polri dan ASN Ditreskrimum Polda Sumsel sebesar 50 %.

Hotman P.2010. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja paramedis di RSUD. Artinya dengan kepemimpinan yang baik dan berpihak pada karyawan, akan mendorong naiknya kinerja paramedic.

Andarias Kuddy. 2017. Dari hasil uji linier model menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari pada t tabel. Analisis ini memberikan simpulan bahwa adanya pengaruh langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. Sebaliknya jika se-makin rendah kepemimpinan, akan semakin rendah pula kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.

iii. **Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai**

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Menurut Nimran dalam Kurniawati (2007)

Hasil uji t untuk variabel karakteristik individu diketahui nilai t_{hitung} (2,780) > t_{tabel} (2,000) atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,006 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti H_1 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sependapat dengan Rahmat H. dan Cavorina. 2017. Hipotesis H_a menyatakan terdapat pengaruh antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan uji t, hasil uji statistik diperoleh nilai t untuk variabel karakteristik individu (X_1) adalah sebesar t_{hitung} 2,022 > t_{tabel} 1,990 dan tingkat signifikansi (0,047) < 0,05. Dengan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi dibawah 0,05 menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima berarti hipotesis 1 diterima. Bisa dikatakan variabel karakteristik individu memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sella S Ananda dan Bambang S S. 2018. Menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,006.

Indar dw, Dkk. 2017. Menyatakan bahwa karakteristik individu yang terdiri dari kemampuan, kepribadian dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Herianus P. 2014. Hasil penelitian ini untuk menjawab hipotesis; terdapat hubungan yang signifikan, Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan menggunakan uji t didapatkan bahwa nilai $t_{hitung} = 4,221 + 0,592$ dari nilai $t_{tabel} = 1,611$ dengan tingkat signifikan lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Nilai R sebesar 0,743 dapat diartikan bahwa hubungan antara variabel X (Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah kuat, karena semakin mendekati angka 1. Nilai R Square sebesar 0,552 atau 55,2% menjelaskan besarnya pengaruh variabel X (Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan). Nilai R Square di atas dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh variabel X terhadap Y adalah sebesar 55,2%, sedangkan sisanya 43,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini seperti insentif dan bonus yang diberikan kepada karyawan

iv. Pengaruh motivasi, disiplin, kepemimpinan, dan karakteristik pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai

nilai signifikansi untuk pengaruh motivasi (X_1), disiplin (X_2), kepemimpinan (X_3), dan karakteristik individu (X_4) secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar, $0,00 < 0,05$, dan nilai $F_{hitung} 251,342 > F_{tabel}$ sebesar 2,51. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti variabel motivasi (X_1), disiplin (X_2), kepemimpinan

(X₃), dan karakteristik individu (X₄) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Khotob A. 2017. Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan program SPSS tersebut diatas menunjukkan nilai Fhitung = 293,741 jika dibandingkan dengan batas signifikansi 0,05 atau 5%, maka hal ini menyatakan bahwa semua variabel independen (X1 dan X2) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi yang akan berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Endah S Indriyati. 2017. Secara keseluruhan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Pemahaman Karyawan Terhadap Etika Kerja Islami secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sundoro Yekti. 2012. Menyimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Danar K dan Endang R. 2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, Karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Motivasi mempengaruhi hubungan antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain untuk

meningkatkan kinerja karyawan yang dibutuhkan motivasi. Motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Motivasi mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dibutuhkan motivasi.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Menjawab hipotesis pada hasil pembahasan, maka kesimpulan penelitian ini adalah :

1. Hipotesis Pertama diterima, motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya motivasi yang baik akan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai, seperti pegawai bekerja merasa nyaman, diberikan penghargaan, terpenuhi kebutuhannya, saling menghargai/kerjasama, diberikan kebebasan untuk berkarya/mengembangkan potensi.
2. Hipotesis Kedua diterima, disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya disiplin yang baik atau tinggi seperti intensitas kehadiran pegawai, kehati-hatian dalam bekerja, bekerja sesuai jam kerja, Bekerja sesuai SOP/standar, pegawai memiliki sikap yang baik, akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.
3. Hipotesis Ketiga diterima bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya dengan kepemimpinan yang baik dan berpihak pada pegawai, akan mendorong naiknya kinerja pegawai sebaliknya kepemimpinan yang buruk akan berdampak buruk pula terhadap kinerja pegawai.
4. Hipotesis Keempat bahwa karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya adanya kemampuan, pelayanan

yang baik, saling percaya, pengalaman, dan kepribadian, semua indikator yang ini sangat mendukung peningkatan kinerja pegawai

5. Hipotesis Kelima juga diterima, yaitu motivasi, disiplin, kepemimpinan, dan karakteristik individu secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya dengan adanya pemberian motivasi yang tinggi, disiplin yang baik, pemimpin berpihak kepada karyawan, pegawai memiliki karakteristik yang baik, keempat variabel ini sangat mendukung peningkatan kinerja pegawai, dan tentunya strategi pengembangan visi, misi, tercapai sesuai tujuan.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini diberikan beberapa saran antara lain:

1. Berkaitan dengan aspek kepemimpinan yang mana merupakan indikator utama yang perlu diperhatikan adalah bagaimana seorang pemimpin harus dapat memperhatikan dan membangun kekuatan tim dalam bekerja dengan memperhatikan keterbukaan, menerima ide-ide, saran ataupun masukan dari bawahan. Selain itu diharapkan kepada pemimpin agar dapat menjadi pemecah konflik antar pegawai, dapat berkomunikasi secara terbuka dan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Dari aspek motivasi, pimpinan hendaknya dapat melakukan upaya dengan meningkatkan kemampuan, keterampilan dan kemauan dari para pegawai dalam bekerja. Upaya ini dapat dilakukan dengan memberikan Pendidikan dan pelatihan guna pengembangan diri pegawai.

3. Dari Aspek Disiplin dapat ditingkatkan atau dipertahankan dengan tetap menjalankan fungsi kontrol sehingga datang tepat waktu, tertib dan teratur. Selain itu pimpinan juga diharapkan dapat menerapkan sistem *Reward* bagi pegawai yang berprestasi dan *Punishment* bagi setiap pegawai yang melanggar peraturan.
4. Dari Aspek karakteristik individu, dalam hal peningkatan kinerja pegawai diharapkan dapat lebih mendorong pegawai untuk meningkatkan harmonisasi hubungan dengan teman kerja sehingga tugas-tugas kantor yang ditangani secara tim dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran yang hendak dicapai.
5. Bagi Penelitian Selanjutnya, diharapkan melakukan penelitian judul atau masalah yang sama lebih mengembangkan lagi dan mempelajari variabel lain yang mungkin dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan menggunakan model penelitian yang berbeda dan pada objek yang berbeda, karena penelitian tentang kinerja pegawai sudah cukup banyak diteliti

DAFTAR PUSTAKA

- Sundoro Yekti. 2017. Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. Vol.10. No.3. 2017. ISSN 1979-4800 (cetak) 2580-8451 (online. Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Semarang.
- Endah Susetyo Indriyati. 2017. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan pemahaman etika kerja islami. *Upajiwadewantara* vol. 1 no. 2 desember 2017. e-ISSN: 2580-4553 p-ISSN: 2614-0888
- Khotib Arifai 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Desa Tegal Kunir Lor Kecamatan Mauk – Tangerang. *PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis* Vol. 1 No. iv Oktober 2017
- Herianus P. 2014. Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Taspen (Persero) Cabang Manado). Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Sam Ratulangi Manado 2014.
- Indar Dewi Gaffar. 2017. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sumber Alfaria Trijaya Di Makassar. *Jurnal Riset Unibos Makassar* Mei 2017
- Sella Selvia Ananda Bambang Swasto Sunuharyo. 2018. Pengaruh Karakteristik Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PETROKIMIA GRESIK) *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* |Vol. 58 No. 1 Mei 2018| administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
- Rahmat Hidayat, Anna Cavorina. 2017. Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Cladtek Bi Metal Manufacturing *Journal of Business Administration* Vol 1, No 2, September 2017, hlm.. 337-347 e-ISSN:2548-9909.
- Andarias Kuddy. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Jurnal Manajemen & Bisnis: Papua, Pp 22 – 36 Penerbit: Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Cenderawasih Volume 1, Nomor 2 Edisi Juli 2017 (ISSN 2615 – 0425)

- Hotman P.2010. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Paramedis Dan Dampaknya Pada Mutu Pelayanan Di Rsud Pasuruan. *Jurnal Riset Ekonomi & Bisnis* Vol. 10, No. 2, September 2010 ISSN: 1979-7117
- Jeli Nata Ilyas. 2018. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kedisiplinankerja terhadap kinerja karyawan padapt.btncabang syariah pekanbaru. *Al-Masraf(Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)* -Volume 3, Nomor2, Juli-Desember2018
- Elliya Effendi dan Luis Marnisah, 2019.gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja anggota polri dan asn di ditreskrimum polda sumsel. *Jurnal Ecoment Global* P-ISSN: 2540-816X Volume Nomor 2 Edisi Agustus 2019 E-ISSN : 2685-6204
- Astadi Pangarso, Putri Intan Susanti. 2016. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* Tahun 9. No. 2, Agustus 2016.
- Afriyelnaidi. 2018. Meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi dan disiplin kerja pada dinas perikanan dan kelautan kabupaten kapuas. *Administraus – jurnal ilmu administrasi dan manajemen* Vol 2 No. 1 – Januari 2018 e-ISSN 2580-9695 Since September 2017.
- I Putu Ari Saputra, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra. 2016. Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen* (Volume 4 Tahun 2016)
- Sabdo Teguh Prakoso, 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Perhutani Kph Kedu Utara Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta telah dipublikasikan.
- Jundah Ayu Permatasari, Mochammad Al Musadieg, Yuniadi Mayowan. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT BPR Gunung Ringgit Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 25 No. 1 Agustus 2015| Administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id*
- Dantyo, Siti, Ruhana, 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang) *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 14 No. 2 September 2014*

- Larasati, Sindi., Gilang, Alini. 2014. “Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)”. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 5 (3) : 200 – 213
- Rivai, Veithzal. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Amaliah, Fakhri. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro, *Jurnal Computech & Bisnis*. Vol. 10. No. 2 Desember 2016. ISSN.2442-4943
- Arie Puspita , Leonardo Budi, Magdalena, 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang). *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016 . Semarang.

KUESIONER PENELITIAN

Kepada:
Yth, Bapak/Ibu

di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang berjudul "**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN, KEPEMIMPINAN. DAN KARAKTERISTIK PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR BAPPEDA KABUPATEN PINRANG** ", saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini.

Jawaban Bapak/Ibu tidak mempengaruhi penilaian kinerja anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dan sesuai dengan kodeetik penelitian, maka semua data dijamin kerahasiaannya. Jangan berpikir terlalu rumit, saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan lebih leluasa sesuai dengan apa yang dirasakan dan dialami, bukan berdasarkan seharusnya.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini dan saya sangat berterima kasih atas semua kerjasamanya.

Petunjuk Penelitian

1. Istilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Istilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda checklist (V) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

Hormat Saya,
Peneliti

KARISMA

A. Petunjuk Pengisian Kuisisioner Penelitian

1. Isilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda checklist (V) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

- B. Isilah jawaban berikut sesuai dengan apayang Bapak/Ibu alami dengan cam memberi tanda checklist(√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna dari tanda tersebut adalah sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju
 S = Setuju
 KS = Kurang Setuju
 TS = Tidak Setuju
 STS = Sangat Tidak Setuju

MOTIVASI (X₁)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya merasa bahwa kebutuhan dasar seperti makan, minum dan beribadah secara wajar sudah terpenuhi dari gaji yang saya terima					
2.	Dengan adanya keamanan serta ada CCTV ditempat bekerja, membuat saya merasa aman ketika bekerja					
3.	Saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah					
4.	Perusahaan selalu memberikan hadiah bagi karyawan yang berprestasi					
5.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengembangkan potensi yang saya miliki untuk maju					

DISIPLIN (X₂)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Tujuan organisasi tercapai karena Intensitas kehadiran pegawai selama bekerja					
2.	Kewaspadaan dan hati-hati dalam bekerja					
3.	Bekerja sesuai jam kerja					
4.	Menyelesaikan pekerjaan sesuai peraturan kerja					
5.	Memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja					

KEPEMIMPINAN (X₃)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai tujuan, apa, bagaimana, dan kapan melakukan pekerjaan					
2.	Pimpinan lebih banyak menjelaskan daripada menginstruksikan mengenai cara melaksanakan pekerjaan					
3.	Pimpinan dan karyawan saling berbagi ide (berdiskusi) dalam membuat keputusan					
4.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas perusahaan					
5.	Menyelesaikan tugas tepat waktu					

KARAKTERISTIK INDIVIDU (X₃)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Kemampuan yang dimiliki pegawai dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah					
2.	Memberikan pelayanan kepada masyarakat, pegawai memiliki sikap santun, sopan dan ramah.					
3.	Pegawai saling percaya satu sama lain untuk melaksanakan aktivitasnya					
4.	Pengalaman kerja pegawai terukur dengan penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan					
5.	Kepribadian pegawai seperti perangai, imajinatif, terbuka sehingga dapat bekerja dengan tenang					

KINERJA PEGAWAI (Y)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Kecakapan di bidang tugas					
2.	Keterampilan melaksanakan tugas					
3.	Berpengalaman melaksanakan tugas					
4.	Bersungguh-sungguh melaksanakan tugas					
5.	Pelaksanaan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna					
6.	Hasil kerja yang melebihi dari standar target yang telah di tentukan					
7.	Kesegaran jasmani dan rohani					

Terima Kasih

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Karak.Individu, Disiplin, Motivasi, Kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: KinerjaPegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.971 ^a	.944	.940	.85579

a. Predictors: (Constant), Karak.Individu, Disiplin, Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: KinerjaPegawai

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	736.304	4	184.076	251.342	.000 ^b
Residual	43.942	60	.732		
Total	780.246	64			

a. Dependent Variable: KinerjaPegawai

b. Predictors: (Constant), Karak.Individu, Disiplin, Motivasi, Kepemimpinan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------	-------------------------

	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.282	1.645		6.859	.000		
Motivasi	.359	.129	.364	2.781	.007	.728	1.374
Disiplin	.254	.087	.381	2.912	.005	.745	1.343
Kepemimpinan	.213	.080	.214	2.650	.009	.593	1.687
Karak.Individu	.214	.077	.225	2.780	.006	.454	1.204

a. Dependent Variable: KinerjaPegawai

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	18	27.7	27.7	30.8
	5	45	69.2	69.2	100.0
Total		65	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	21	32.3	32.3	36.9
	5	41	63.1	63.1	100.0
Total		65	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	25	38.5	38.5	41.5
	5	38	58.5	58.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	26	40.0	40.0	40.0
	5	39	60.0	60.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	19	29.2	29.2	32.3
	5	44	67.7	67.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	25	38.5	38.5	38.5
	5	40	61.5	61.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	26	40.0	40.0	41.5
	5	38	58.5	58.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	23	35.4	35.4	38.5
	5	40	61.5	61.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	21	32.3	32.3	35.4
	5	42	64.6	64.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	21	32.3	32.3	33.8
	5	43	66.2	66.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	21	32.3	32.3	33.8
	5	43	66.2	66.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	24	36.9	36.9	40.0
	5	39	60.0	60.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	27	41.5	41.5	41.5
	5	38	58.5	58.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	21	32.3	32.3	36.9
	5	41	63.1	63.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	24	36.9	36.9	41.5
	5	38	58.5	58.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	26	40.0	40.0	40.0
	5	39	60.0	60.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	19	29.2	29.2	32.3
	5	44	67.7	67.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	16	24.6	24.6	30.8
	5	45	69.2	69.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	22	33.8	33.8	36.9
	5	41	63.1	63.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X4.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	25	38.5	38.5	38.5
	5	40	61.5	61.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	23	35.4	35.4	35.4
	5	42	64.6	64.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	21	32.3	32.3	35.4
	5	42	64.6	64.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	21	32.3	32.3	33.8
	5	43	66.2	66.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	27	41.5	41.5	41.5
	5	38	58.5	58.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	21	32.3	32.3	33.8
	5	43	66.2	66.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	23	35.4	35.4	38.5
	5	40	61.5	61.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	25	38.5	38.5	38.5
	5	40	61.5	61.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	

```

RELIABILITY
  /VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	18.3846	4.178	.816	.953
X1.2	18.4615	3.846	.908	.937
X1.3	18.4923	3.941	.904	.938
X1.4	18.4462	4.251	.869	.945
X1.5	18.4000	4.056	.875	.943

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	18.4154	4.059	.892	.954
X2.2	18.4615	4.002	.840	.962
X2.3	18.4462	3.782	.911	.950
X2.4	18.4154	3.778	.926	.947
X2.5	18.3846	3.959	.900	.952

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X3.1 X3.2 X3.3 X3.4 X3.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	18.28	4.047	.823	.923
X3.2	18.35	3.795	.875	.913
X3.3	18.34	4.134	.807	.926
X3.4	18.34	3.821	.810	.926
X3.5	18.38	3.740	.845	.919

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X4.1 X4.2 X4.3 X4.4 X4.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Karak.Individu	18.49	4.098	.841	.942
X4.2	18.45	3.845	.885	.934
X4.3	18.46	3.627	.888	.934
X4.4	18.49	3.848	.861	.938
X4.5	18.48	4.097	.849	.941

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6 Y.7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	27.69	7.560	.895	.942
Y.2	27.72	7.110	.938	.937
Y.3	27.69	7.373	.907	.940
Y.4	27.75	7.688	.810	.948
Y.5	27.69	7.654	.791	.950
Y.6	27.75	7.626	.726	.956
Y.7	27.72	7.672	.829	.947