

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA KPPN PERCONTOHAN JAMBI, BANGKO
DAN MUARA BUNGO**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

SURANTO

NIM: 018589784

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

JAKARTA

2014

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “ Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko, dan Muara Bungo” adalah karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik

Jambi, Mei 2014

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL
PALEK WENANGSI DI BANGSA
TGL. 20

8436BACF278326884

ENAM RIBU RUPEAH
6000

DJP

(Suranto)

NIM. 018589784

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Raya , Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

Kepada
Yth. Direktur PPs UT
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe
Tangerang 15418

Yang bertanda tangan dibawah ini, Saya selaku pembimbing TAPM dari Mahasiswa,

Nama/NIM : Suranto/ 018589784
Judul TAPM : Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin
Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada KPPN
Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru* selesai sekitar 90 % sehingga dinyatakan **sudah layak uji/belum layak uji*** dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Jambi, 1 Mei 2014

Pembimbing I

Pembimbing II.



Dr. Syaparuddin, SE, M.Si



Dr. Etty Puji Lestari, M.Si

*) Coret yang tidak perlu

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN


Nama : Suranto
 NIM : 018589784
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Pengaruh Motivasi, Gaya kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo


Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

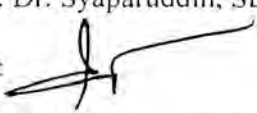
Hari/Tanggal : 15 Juni 2014
 Waktu : 12.30 – 14.30

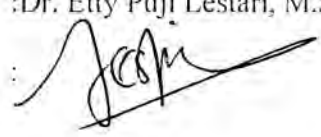
Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Nama Lengkap : Dra. Harjiniwati, M.Pd
 Tanda tangan : 

Penguji Ahli : Nama Lengkap : Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS., Dipl.Ing., DEA
 Tanda tangan : 

Pembimbing I : Nama Lengkap : Dr. Syaparuddin, SE, M.Si
 Tanda tangan : 

Pembimbing II : Nama Lengkap : Dr. Etty Puji Lestari, M.Si
 Tanda tangan : 

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul Tesis : Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko, dan Muara Bungo

Penyusun TAPM : Suranto

NIM : 018589784

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : 4 Juli 2014

Menyetujui:

Pembimbing II



Dr. Ety Puji Lestari, M.Si
NIP. 197404162002122001

Pembimbing I



Dr. Syaparuddin, SE, M.Si
NIP. 196808271994031003

Mengetahui,

Penguji Ahli

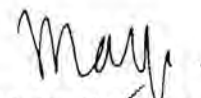

 Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS., Dipl.Ing., DEA

Direktur Program Pasca Sarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen



Maya Maria, SE, MM
NIP. 19720501 199903 2 003

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Sesungguhnya ilmu pengetahuan menempatkan orangnya kepada kedudukan terhormat dan mulia (tinggi). Ilmu pengetahuan adalah keindahan bagi ahlinya di dunia dan di akhirat (H.R Ar-Rabii).

Barang siapa yang menuntut ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga. Dan tidaklah berkumpul suatu kaum disalah satu rumah-rumah Allah, mereka membaca kitabullah dan saling mengajarkannya diantara mereka, kecuali akan turun kepada mereka ketenangan, diliputi dengan rahmah, dikelilingi oleh malaikat, dan Allah akan menyebut-nyebut mereka kepada siapa saja yang ada disisinya. Barang siapa melambatkan dalam amalnya, niscaya tidak akan bisa dipercepat oleh nasabnya (H.R. Muslim).

Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah (Thomas Alva Edison).

Dengan segala kerendahan hati, saya persembahkan tesis ini kepada:

➤ *Ayahanda dan Ibudandaku yang sudah 3 tahun di beri cobaan sakit*
Terima kasih atas segala kasih sayang, pengorbanan dan do'anya untuk ananda

➤ *Keluarga Besar*
Atas motivasi dan nasehatnya untuk ananda

➤ *Untuk anak-anakku yang tercinta, sebagai sumber inspirasiku*
Muhammad Izur Avivan Daud Ibrahim
Diamanda Izur Syavira Fadilla Jasmine
Naquiddin Izur Felhan khuzairil zakwan

ABSTRAKS

PENGARUH MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KPPN PERCONTOHAN JAMBI, BANGKO DAN MUARA BUNGO

Dalam melaksanakan tugasnya KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo memerlukan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan yang prima kepada *stakeholder* di wilayah kerjanya. Motivasi kerja yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas, perilaku pimpinan yang merupakan tindakan contoh yang baik bagi pegawai dan disiplin kerja yang menumbuhkan ketertiban dan efisiensi sangat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo. Data primer diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner dengan jumlah responden 53 pegawai. Variabel yang digunakan adalah motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

Teknik pengambilan sampel adalah dengan menggunakan metode sensus, dimana semua populasi menjadi sampel. Analisis data menggunakan bantuan program SPSS versi 21 for windows. Untuk menguji kuesioner menggunakan uji validitas dengan menggunakan *product moment pearson* dan uji reliabilitas dengan menggunakan *cronbach alpha*. Analisis data menggunakan regresi linier berganda sedangkan uji asumsi klasik untuk menguji persamaan regresi linier berganda yang terbentuk.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo yaitu dengan F_{hitung} untuk variabel motivasi sebesar 3.005, variabel gaya kepemimpinan F_{hitung} sebesar 3.155 dan variabel disiplin kerja F_{hitung} sebesar 3.086 dengan tingkat signifikansi untuk variabel motivasi sebesar 0.004 ($p < 0.05$), variabel gaya kepemimpinan sebesar 0.003 ($p < 0.05$) dan variabel disiplin kerja sebesar 0.003 ($p < 0.05$).

Kata kata kunci: Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF MOTIVATION, LEADERSHIP STYLE AND DISCIPLINE WORK AGAINST THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES ON THE PILOT KPPN OF JAMBI, BANGKO AND MUARA BUNGO

In doing their job Pilot KPPN of Jambi, Muara, Bangko and Muara Bangko require high performance to provide excellent service to its stakeholders in the region. Work motivation that can drive a person to do activities, leadership behavior which is a good example of action for employees and work discipline that fosters orderliness and efficiency greatly affect the performance of employees in performing tasks to achieve organizational goals.

This study aimed to analyze the effect of variable are work motivation, leadership styles and disciplines working against employee performance on Pilot KPPN of Jambi, Bangko and Muara Bungo. The primary data obtained by distributing questionnaires with respondents 53 employees. The variables used are work motivation, leadership styles and work discipline as independent variables and employee performance as the dependent variable.

The sampling technique is to use the census method, where all the population being sampled. Data analysis using SPSS version 21 for windows. For test using validity questionnaire using pearson product moment and reliability tests using with cronbach alpha. Analysis of data using multiple linear regression while the classical assumption test to test the multiple linear regression equation is formed.

From the results of the study showed that the variables are work motivation, leadership style and work discipline has a significant influence on the performance of employees in Pilot KPPN of Jambi, Bangko and Muara Bungo the estuary F_{count} for work motivation variable is 3.005, F_{count} for leadership styles variable is 3.155 and F_{count} for for work discipline variable is 3.086 with levels of significance to the work motivation variable is 0.004 ($p < 0.05$), leadership styles variable is 0.003 ($p < 0.05$) and work discipline variable is 0.003 ($p < 0.05$).

Key words: *Work Motivation, Leadership Style, Work Discipline and Employee Performance*

KATA PENGANTAR

Puji syukur, Penulis panjatkan kepada Alloh SWT, karena atas karunia dan rindhoNya Penulis dapat menyelesaikan Tesis sebagai salah satu syarat menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Terbuka.

Dalam tesis ini, Penulis mencoba melakukan analisis pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan judul Tesis “ Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Pengaruh Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko, dan Muara Bungo)”.

Pada kesempatan ini, Penulis juga mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini pada khususnya dan juga selama menempuh pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Terbuka, yaitu:

1. Suciati, M.Sc., Ph.D, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
2. Dr. Sri Listyarini, M.Ed, selaku Asisten Direktur Bidang Akademik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
3. Maya Maria SE, MM, selaku Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
4. Dr. Syaparuddin, SE, M.Si, selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya memberikan petunjuk teknis, kritik dan saran selama penyusunan tesis ini.
5. Dr. Etty Puji Lestari, M.Si, selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya memberikan petunjuk teknis, kritik dan saran selama penyusunan tesis ini.
6. Dra. Hartinawati, MPd, selaku Kepala UPBJJ-UT Jambi beserta jajaran pengelola Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka di UPBJJ-UT Jambi.
7. Kepala Kantor KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo, beserta semua pejabat dan staff, yang telah memberi motivasi dan bantuannya dalam pengisian kuesioner dalam penelitian ini.

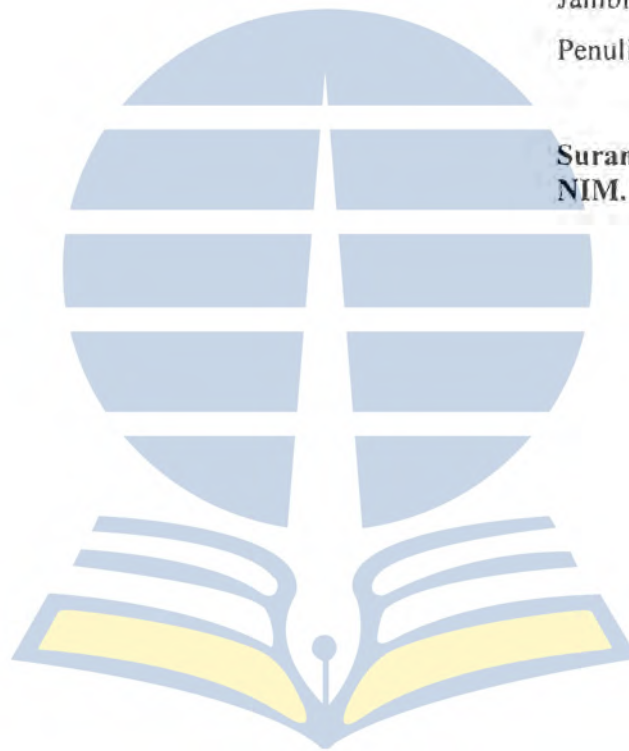
8. Semua rekan kerja yang telah memberikan motivasi dan bantuannya kepada Penulis sampai terselesainya Tesis ini.
9. Semua pihak yang terkait dalam penulisan Tesis ini, yang tidak dapat Penulis sebut satu persatu.

Besar harapan Penulis, semoga Allah SWT senantiasa memberikan balasan dan rahmatNya yang melimpah kepada bapak/ibu/saudara/i, atas kebaikan dan bantuannya dalam penulisan Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini memberikan manfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Jambi, Mei 2014

Penulis,

Suranto
NIM. 018589784



DAFTAR ISI

	Hal.
Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Lembar Layak Uji	iii
Lembar Pengesahan Setelah Ujian Sidang	iv
Lembar Pengesahan revisi TAPM Setelah Ujian Sidang	v
Halaman Motto/Persembahan	vi
Abstraksi	vii
Abstract	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Kajian Teori	10
1. Motivasi Kerja.....	12
2. Gaya Kepemimpinan	15
3. Disiplin Kerja	22
4. Kinerja Pegawai	25
B. Hubungan Antar Variabel	28
1. Hubungan Antara Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	28
2. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	29
3. Hubungan Antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	29
C. Penelitian Terdahulu	30
D. Kerangka Pemikiran Penelitian.....	31
E. Hipotesis	31
BAB III METODE PENELITIAN	32
A. Metode Penelitian	32
B. Desain Penelitian	33
C. Populasi Dan Sampel Penelitian	34

D. Instrumen Penelitian	35
E. Prosedur Pengambilan Dan Pengumpulan Data.....	36
1. Jenis dan Sumber Data	36
2. Metode Pengumpulan Data	36
F. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional.....	38
a. Variabel-Variabel Penelitian.....	38
b. Definisi Operasional Variabel.....	38
G. Metode Pengolahan Dan Analisi Data.....	42
1. Metode Pengolahan Data	42
2. Analisi Data	43
a. Uji Validitas	43
b. Uji Reliabilitas	45
c. Analisa Deskriptif	46
d. Analisa Regresi Linier Berganda	47
3. Pengujian Hipotesis	48
a. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	48
b. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)	50
c. Uji Koefisien Determinasi/R Square(R^2).....	51
4. Pengujian Persamaan Regresi Berdasarkan Asumsi Klasik	52
a. Uji Normalitas	53
b. Uji Multikolinearitas	53
c. Uji Heterokedastisitas	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
A. Deskripsi Obyek Penelitian	57
B. Gambaran Umum Responden	59
1. Responden Berdasarkan Umur.....	59
2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
3. Responden Berdasarkan Pendidikan Trakhir	61
4. Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	62
5. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	63
C. Analisis Deskriptif.....	64
1. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	64
2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan.....	66
3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Disiplin Kerja.....	67
4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	69
D. Hasil Analisis Data	70
1. Hasil Uji Validitas	70
2. Hasil Uji Reliabilitas	72
3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	73
4. Hasil Pengujian Hipotesis	74
a. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F).....	75
b. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t).....	76
5. Hasil Uji Koefisien Determinasi/R Square(R^2).....	81
6. Hasil Uji Persamaan Regresi Berdasarkan Asumsi Klasik	83
a. Hasil Uji Normalitas	83

	b. Hasil Uji Multikolinearitas	86
	c. Hasil Uji Heterokedastisitas	87
BAB V	PENUTUP	90
	A. Kesimpulan.....	90
	B. Implikasi Hasil Penelitian.....	91
	1. Implikasi Teoritis	91
	2. Implikasi Teknik	93
	3. Implikasi Managerial	94
	4. Implikasi Lingkungan Kerja	95
	B. Keterbatasan Penelitian	96
	C. Saran-Saran.....	96
	Daftar Pustaka	98
	Lampiran-Lampiran	102
	Daftar Riwayat Hidup	112



DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 1.1 Daftar Nota Dinas.....	5
Tabel 1.2 Jumlah Dana APBN Yang Disalurkan Kepada Satuan Kerja	6
Tabel 1.3 Daftar Terlambat Masuk Kerja Dan Pulang Kantor Sebelum Waktunya	8
Tabel 2.1 Daftar Hasil Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3.1 Daftar Sampel Penelitian.....	34
Tabel 3.2 Penilaian Skala Likert	36
Tabel 3.3 Ringkasan Definisi Operasional Variabel	41
Tabel 3.4 Kategori Penilaian Rentang Skala.....	47
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	60
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	61
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	62
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja	63
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	65
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan.....	66
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Disiplin Kerja.....	68
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	69
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja.....	71
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan.....	71
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja	71
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai	72
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	72
Tabel 4.14 Hasil Regresi Linier Berganda	73
Tabel 4.15 Hasil Uji F (simultan).....	76
Tabel 4.16 Hasil Uji t (simultan) Variabel Motivasi Kerja	78
Tabel 4.17 Hasil Uji t (parsial) Variabel Gaya Kepemimpinan	79
Tabel 4.18 Hasil Uji t (parsial) Variabel Disiplin Kerja	80
Tabel 4.19 Hasil Uji Koefisien Determinasi/R Square (R^2).....	82
Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas.....	85
Tabel 4.21 Hasil Uji Heteroskedastisitas Dengan Korelasi <i>Rank Spearman</i>	88
Tabel 5.1 Implikasi Teoritis	92

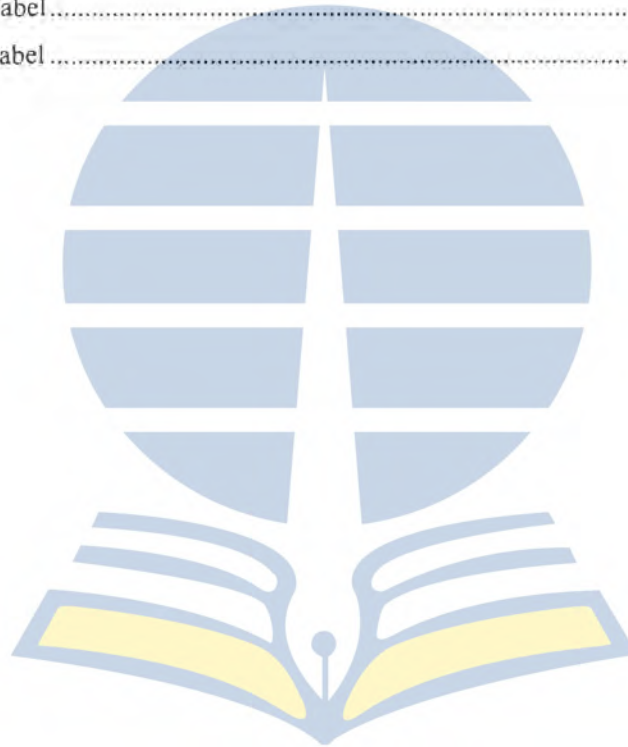
DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian.....	31
Gambar 3.1 Rancangan Penelitian	33
Gambar 4.1 Struktur KPPN Percontohan Bangko dan Muara Bungo	58
Gambar 4.2 Struktur KPPN Percontohan Jambi	59
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Dengan <i>Normal P-Plot of Regression Standardized Residual</i>	85
Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas Dengan Histogram.....	85
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas	88



DAFTAR LAMPIRAN

	Hal.
Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian	105
Lampiran 2 Kuesioner	109
Lampiran 3 Rekap Data Hasil Kuesioner	115
Lampiran 4 Hasil Perhitungan <i>Frequencies</i> dari SPSS Versi 21 <i>For Windows</i>	119
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas dari SPSS Versi 21 <i>For Windows</i>	126
Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas dari SPSS Versi 21 <i>For Windows</i>	131
Lampiran 7 Hasil Uji Persamaan Regresi Linier Berganda dari SPSS Versi 21 <i>For Windows</i>	136
Lampiran 8 r Tabel	142
Lampiran 9 t Tabel	144



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Dalam suatu organisasi sumber daya manusia (SDM) atau sering disebut sebagai *human resource*, tenaga atau kekuatan manusia mempunyai peranan penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Sumber daya bisa meliputi tenaga, kemampuan, kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia. Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan dunia yang semakin kompleks, pegawai dituntut untuk meningkatkan kemampuan yang dimilikinya agar bisa mengikuti perubahan tersebut. Hal ini sangat penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan yang berhubungan dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai. Oleh karena itu pegawai selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, kemampuan, motivasi dan disiplin kerja yang tinggi, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan demikian kinerja organisasi juga akan meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang optimal, adalah kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Setiyawan dan Waridin (2006:182) berpendapat bahwa kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi.

Motivasi merupakan pendorong seseorang untuk melakukan aktivitas dan merupakan kekuatan yang ada pada diri orang tersebut. Motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Robbins (2006:87), berpendapat bahwa motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, antara lain Ma'rifah (2006), Listianto dan Setiaji (2007) yang hasilnya bahwa motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Dari penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus yang berarti semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

Disamping itu untuk meningkatkan kinerja pegawai, perilaku pimpinan juga sangat berperan dimana perilaku pimpinan akan menjadi contoh bagi pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Perilaku pemimpin juga mempunyai dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pimpinan dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan. Disamping itu kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pimpinan harus menerapkan gaya kepemimpinan dalam mengelola bawahannya, karena seorang pimpinan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Guritno dan Waridin, 2005:63). Penelitian yang dilakukan oleh

Suharto dan Cahyono (2005), memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi maka kinerja pegawai yang dihasilkan akan semakin tinggi.

Disiplin kerja pegawai bisa menumbuhkan ketertiban dan efisiensi dalam menjalankan fungsi-fungsi organisasi untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya disiplin kerja yang baik, mustahil akan terwujud kinerja pegawai yang tinggi. Disiplin kerja dapat tumbuh salah satunya adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai, sehingga setiap pegawai sadar apa menjadi tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Setiyawan dan Waridin, 2006:185). Hasil penelitian Listianto dan Setiaji (2007), menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja pegawai.

Dalam penelitian ini, dipilih 3 dari 5 KPPN Percontohan yang ada di Provinsi Jambi yaitu KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo. Sedangkan untuk KPPN Percontohan Sungai Penuh dan Kuala Tungkal tidak dipilih karena alasan kinerja pegawai yang sudah baik dengan ditandai menurunnya nota dinas dan kehadiran pegawai yang lebih baik dibandingkan dengan tahun lalu. Juga motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sudah diterapkan dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian tidak logis apabila dimasukan dalam obyek penelitian karena kinerjanya sudah mencerminkan dengan remunerasi yang diterima oleh pegawai.

Di era reformasi sekarang ini kelembagaan dan proses bisnis pada KPPN Percontohan mengalami perubahan sesuai tuntutan organisasi yang modern. Adanya penyederhanaan proses bisnis dan pemanfaatan teknologi informasi yang optimal diharapkan mampu menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam penyelesaian pekerjaan. Dengan pola kerja yang baru ini dapat menghasilkan pelayanan kepada *stakeholder* menjadi jauh lebih baik. Penyederhanaan proses bisnis dilakukan dengan mengurangi alur pekerjaan, sehingga waktu yang dibutuhkan menjadi sedikit dan efisien. Dengan kepastian waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan, *stakeholder* dapat memonitor sampai dimana Surat Permintaan Pembayaran (SPM) yang diajukan ke KPPN Percontohan diproses.

Walaupun demikian masih ada pegawai yang kurang keinginannya untuk memahami proses bisnis dan prestasi kerjanya, sehingga menyebabkan terganggunya proses bisnis yang berjalan yang pada akhirnya juga akan berdampak pada kinerja yang bersangkutan. Masalah itu antara lain kurangnya ketelitian dalam pengujian surat Permintaan Pembayaran (SPM) dari satuan kerja (satker) mengenai pembebanan akun pengeluaran maupun penerimaan. Sehingga akan menambah beban kerja baik di KPPN Percontohan maupun satker yang bersangkutan karena harus melakukan koreksi data, hal ini ditunjukkan dengan dikeluarkan nota dinas dari Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal atau Seksi Verifikasi, Akuntansi dan Kepatuhan Internal. Yang dimaksud nota dinas dalam penelitian adalah teguran karena adanya kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan prosedur atau proses bisnis pada seksi terkait sebagai pelaksana pekerjaan tersebut, ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1.1
Daftar Nota Dinas

No	Instansi	Jumlah Tahun Anggaran (TA) 2012	Jumlah Tahun Anggaran (TA) 2013
1.	KPPN Percontohan Jambi	20	34
2.	KPPN Percontohan Bangko	13	25
3.	KPPN Percontohan Muara Bungo	14	27

Sumber : KPPN Percontohan, 2014

Dari tabel di atas, dapat diketahui ada peningkatan nota dinas yang dikeluarkan oleh dari Seksi Manajemen Satker Dan Kepatuhan Internal atau Seksi Verifikasi, Akuntansi dan Kepatuhan Internal dari TA 2012 ke TA 2013. Dengan demikian perlu adanya peningkatan motivasi untuk memahami proses bisnis bagi pegawai untuk mengurangi kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya dan dapat memberikan pelayanan prima kepada *stakeholder*.

Kinerja pegawai juga diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien, antara lain dapat dilihat dari kepuasan *stakeholder* yang semakin meningkat, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya tujuan organisasi yang optimal. Upaya yang dilakukan Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPBN) sebagai kantor pusat, dalam meningkatkan kinerja pegawai KPPN Percontohan salah satunya melalui pengelolaan kinerja pegawai dengan menerbitkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-107/PB/2012 tanggal 23 April 2012 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Dalam peraturan tersebut diamanatkan bahwa setiap pegawai diharuskan membuat kontrak kinerja yang berisi antara lain sasaran strategis, Indikator kinerja Utama (IKU), dan target yang menjadi tanggung jawab pegawai

yang bersangkutan. Dengan adanya kontrak kinerja, diharapkan setiap pegawai akan konsentrasi terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya penetapan sasaran dalam kontrak kinerja tersebut untuk memberikan pedoman kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya. Sehingga bisa konsentrasi melaksanakan tugas yang diembanya, bisa meningkatkan kinerja, dan dapat digunakan oleh manajemen sumber daya manusia untuk melakukan penilaian kinerja pegawai. Untuk mewujudkan keberhasilan tercapainya penyelesaian pekerjaan yang dituangkan dalam kontrak kinerja dibutuhkan peran dan fungsi kepala kantor sebagai *top manager*.

Fungsi dan peran kepala kantor diwujudkan dengan dengan perilaku atau gaya kepemimpinan yang dapat memberikan contoh yang baik, memberikan dorongan dan bimbingan kearah terwujudnya kinerja yang tinggi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Karena tugas yang diemban KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo dalam menyalurkan dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dari tahun ke tahun, seperti yang ditunjukkan dalam tabel 1.2.

Tabel 1.2
Jumlah Dana APBN Yang Disalurkan Kepada Satuan Kerja

No	Instansi	Dana APBN TA 2012 (Rp.)	Jumlah Satuan Kerja (Satker)	Dana APBN TA 2013 (Rp.)	Jumlah Satuan Kerja (Satker)
1.	KPPN Percontohan Jambi	3.491.982.401.000	316	4.036.147.453.358	328
2.	KPPN Percontohan Bangko	314.179.129.000	83	330.064.214.000	80
3.	KPPN Percontohan Muara Bungo	263.789.521.000	80	304.942.759.000	81

Sumber : KPPN Percontohan, 2014

Dari tabel diatas, dapat diketahui ada peningkatan dari jumlah dana APBN yang disalurkan oleh KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo dari TA 2012 ke TA 2013, juga terhadap jumlah satker yang dilayani juga meningkat,

kecuali KPPN Percontohan Bangko yang mengalami penurunan dari 83 satker di TA 2012 menjadi 80 satker di TA 2013. Kondisi ini membutuhkan kinerja yang tinggi agar penyaluran dana APBN tersebut bisa tepat waktu, tepat sasaran dan sesuai dengan perencanaan. Terjaminnya penyaluran dana APBN kepada satker akan berpengaruh terhadap kegiatan yang dilaksanakan, baik kegiatan rutin maupun modal. Dengan demikian sangat besar kontribusi KPPN percontohan, dalam menyalurkan dana APBN di wilayah kerjanya.

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai KPPN Percontohan, DJPBN sebagai kantor pusat menerapkan sistem remunerasi bagi pegawai KPPN Percontohan. Remunerasi tersebut dalam bentuk Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) dan Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT). Pemberian remunerasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan berdampak pada kualitas pelayanan kepada *stakeholder*.

Tetapi masih ada pegawai yang belum sepenuhnya menyadarinya pentingnya pemberian remunerasi, hal ini ditunjukkan masih adanya pegawai yang tidak disiplin seperti masuk kerja yang terlambat atau pulang sebelum waktunya, sehingga produktivitas kerjanya terganggu. Hal tersebut bisa menyebabkan menurunnya pelayanan kepada *stakeholder*, tertundanya penyelesaian pekerjaan dan bisa mengurangi penghasilan karena adanya potongan absen yang pada akhirnya akan menurunkan kinerjanya. Tentunya kondisi tersebut tidak baik dilihat dari sudut pelayanan, karena tidak mencerminkan visi dan misi KPPN Percontohan, sehingga timbul penilaian dari *stakeholder* yang negatif. Hal tersebut ditunjukkan dalam Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Daftar Terlambat Masuk Kerja Dan Pulang Kantor Sebelum Waktunya

No	Instansi	TA 2012		TA 2013	
		Terlambat Masuk Kantor	Pulang Sebelum Waktunya	Terlambat Masuk Kantor	Pulang Sebelum Waktunya
1.	KPPN Percontohan Jambi	32	18	52	29
2.	KPPN Percontohan Bangko	38	4	49	14
3.	KPPN Percontohan Muara Bungo	17	13	26	22

Sumber : KPPN Percontohan, 2014

Berdasarkan uraian diatas, maka perlu dilakukan penelitian, untuk mengetahui faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo. Walaupun banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dalam penelitian ini dibatasi hanya dari faktor motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja. Kondisi tersebut apabila dibiarkan bisa menyebabkan pelayanan yang diberikan akan menurun. Penelitian tersebut dengan judul: “Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Percontohan pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo”.

B. Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah tersebut diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini disusun sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial pada KPPN Percontohan ?.
2. Bagaimana pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan ?.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin secara simultan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan-kegunaan dari penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Hasil dari penelitian ini, diharapkan bisa menambah informasi dan referensi bagi semua pihak yang membutuhkannya. Hasil penelitian ini, juga diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkaitan dengan pengaruh faktor-faktor dari motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Dengan penelitian ini, bisa memberikan informasi yang berharga yang dibutuhkan oleh instansi terkait dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan segala kebijakan yang akan diambil oleh manajemen mengenai aspek-aspek yang berhubungan dengan SDM.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. MSDM

MSDM memegang peranan yang sangat penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Pencapaian tujuan tersebut akan dipengaruhi oleh keberhasilan manajemen sumber daya yang dimiliki dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi. SDM harus dikelola dengan baik, bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan organisasi, adalah proses pengelolaan manusia (Moekijat, 2010:25).

MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal, sehingga tercapai tujuan organisasi. MSDM menggunakan suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian dalam MSDM menggabungkan beberapa bidang disiplin ilmu seperti psikologi dan sosiologi.

Menurut Dessler (2006:4), MSDM adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah proses mengatur sumber daya manusia dengan sistem formal secara efektif dan efisien didalam suatu organisasi.

Terdapat 9 peran MSDM dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian (Arifin dan Fauzi, 2007:8-9), adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Melakukan perekrutan pegawai, seleksi dan penempatan pegawai sesuai kualifikasi pegawai yang di butuhkan perusahaan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemutusan hubungan kerja.
4. Membuat perkiraan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.
5. Memperkirakan kondisi ekonomi pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Senantiasa memantau perkembangan undang-undang ketenagakerjaan dari waktu ke waktu khususnya yang berkaitan dengan masalah gaji/upah atau kompensasi terhadap pegawai.
7. Memberikan kesempatan pegawai dalam hal pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja pegawai.
8. Mengatur mutasi pegawai.
9. Mengatur pensiun, pemutusan hubungan kerja beserta perhitungan pesangon yang menjadi hak pegawai.

Menurut Hariandja (2007:12-13), MSDM yang strategis di definisikan sebagai adanya keterkaitan antara sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas untuk memampukan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam mendukung keberhasilan kinerja KPPN Percontohan, kebijakan yang dilakukan oleh DJPBN sebagai kantor pusat salah satunya menerapkan sistem remunerasi. Menurut Mahmudi (2010:175), mengungkapkan bahwa salah satu tujuan utama kompensasi atau remunerasi pada dasarnya adalah untuk memotivasi

pegawai agar mencapai prestasi yang terbaik. Disamping itu ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Mahmudi, 2010: 20), yaitu antara lain:

1. Faktor individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan.
3. Faktor tim, meliputi: kepercayaan terhadap anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor situasional, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Untuk memperkuat kajian mengenai teori yang mendukung penelitian ini, baik motivasi kerja, gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai, maka dijelaskan sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja pegawai dalam sebuah organisasi sangatlah penting, sehingga dapat membantu pimpinan untuk menjabarkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi pegawai, agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi, guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut yaitu memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Coulter, 2005:78).

Menurut Luthans (2006:97), motivasi adalah proses langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Sedangkan Hasibuan (2006:82), berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli (Siagian, 2011:287-294), adalah :

a. Teori Abraham Maslow

Teori ini menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena 5 tingkatan kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1) Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan pokok seperti sandang, pangan, dan papan.

2) Kebutuhan keamanan

Keamanan meliputi keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual.

3) Kebutuhan sosial

Merupakan pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harkat dan martabatnya.

4) Kebutuhan *prestise*

Merupakan kebutuhan orang mengenai pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain.

5) Kebutuhan untuk aktualisasi diri

Merupakan kebutuhan bagi orang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya, sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

b. Teori “ERG”

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. *Existence, relatedness, and growth*, dimana ketiga kata tersebut memiliki maksud yang sama dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow. *Existence* sama dengan tingkatan kebutuhan pertama dan kedua *relatedness* sama dengan tingkatan kebutuhan ketiga dan keempat dan *growth* mengandung arti yang sama dengan kebutuhan aktualisasi diri, yang ada pada teori motivasi Maslow. Teori ini menyimpulkan, dengan menghasilkan fakta, sebagai berikut:

- 1) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- 2) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar, apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpuaskan.
- 3) Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

c. Teori Herzberg

Dalam teori ini, motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik berasal dari dalam diri seseorang dan faktor ekstrinsik berasal dari luar seperti lingkungan dan organisasi yang dapat membentuk pribadi tersebut dalam proses pencapaian tujuannya.

d. Teori Keadilan

Dalam teori ini, bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu sama mengenai usaha yang telah dilakukan dengan imbalan yang diterimanya. Dengan demikian, jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit bagi tempat kerjanya.

e. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H.Vroom dengan bukunya yang berjudul *Work and Motivation*. Teori ini berpendapat jika seseorang memiliki harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui ada jalan untuk mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakin tinggi.

f. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Teori ini, merupakan penyempurnaan teori-teori sebelumnya yang disampaikan oleh para ahli. Menurut teori ini akan dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal apabila berinteraksi secara positif, maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi. Faktor eksternal tersebut seperti jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Sedangkan faktor internal seperti persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin

ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007:107). Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006:75).

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin para pegawainya. Likret, (1961) dalam Handoko, (2008:54), mengemukakan dua kategori gaya dasar gaya kepemimpinan yaitu orientasi pegawai dan orientasi tugas serta menyusun suatu model empat tingkat efektifitas manajemen yaitu:

- a. Sistem 1, dimana manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaannya juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.
- b. Sistem 2, dimana manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi member bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
- c. Sistem 3, dimana manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri

tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman hukuman.

- d. Sistem 4, tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila manajer yang secara formal membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran-saran dan pendapat-pendapat dari para anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya menggunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan dibutuhkan dan penting.

Dalam perkembangan mengelola SDM dalam organisasi dewasa ini, banyak teori-teori gaya kepemimpinan yang dipakai dan dikembangkan oleh ahli dan diterapkan dalam sebuah organisasi. Teori-teori tersebut antara lain:

a. Teori Transaksional

Pendekatan teori ini, menekankan pentingnya hubungan antara pemimpin dan pengikut, berfokus pada keadaan saling menguntungkan, teori ini bersumber dari bentuk kontrak, di mana pemimpin memberikan hal-hal seperti penghargaan atau pengakuan sebagai imbalan atas komitmen atau kesetiaan para pengikut.

Menurut Bodla dan Nawaz (2010:35), kepemimpinan transaksional adalah sebuah proses pertukaran yang didasarkan pada pemenuhan kewajiban kontrak dan biasanya direpresentasikan sebagai penetapan tujuan dari hasil pemantauan dan pengendalian. Kepemimpinan transaksional secara teori terdiri dari tiga faktor yaitu:

- 1) Penghargaan kepemimpinan konstruktif yaitu mengacu pada perilaku pemimpin berfokus pada klarifikasi peran dan persyaratan tugas,

menyediakan pengikut dengan bahan atau imbalan psikologis bergantung pada pemenuhan kewajiban kontraktual.

- 2) Manajemen dengan transaksi korektif aktif yaitu mengacu pada kewaspadaan aktif seorang pemimpin yang tujuannya untuk memastikan bahwa standar dipenuhi.
- 3) Manajemen dengan transaksi korektif pasif yaitu pemimpin hanya intervensi setelah pelanggaran telah terjadi atau ketika kesalahan telah terjadi.

b. Teori jalur sasaran

Teori jalur sasaran ini dikembangkan oleh Robert House. Gaya kepemimpinan dalam teori ini (Robbins, 2007:172), dibedakan menjadi :

- 1) Kepemimpinan direktif, yaitu kepemimpinan yang memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas.
- 2) Kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang ramah dan menunjukkan perhatian kepada para pengikutnya atau bawahannya.
- 3) Kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin berkonsultasi dengan bawahan serta meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan.
- 4) Kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakannya dengan baik.

c. Teori Sifat Kepemimpinan

Teori ini menyatakan, bahwa seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin. Menurut Davis (2005:64), menyatakan ada 4 ciri utama, yang mempunyai pengaruh pada kesuksesan kepemimpinan dalam sebuah organisasi :

- 1) Kecerdasan (*intelligence*).
- 2) Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas (*social motuorty and breadth*).
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi.
- 4) Sikap-sikap hubunga manusiawi.

Ciri-ciri tersebut diatas hanyalah beberapa sifat dari sekian kemungkinan sifat-sifat penting kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

d. Teori Situasional

Teori ini di kembangkan oleh Fred Fiedler dengan mengajukan sebuah model dasar situasional bagi efektifitas kepemimpinan sebuah organisasi, yang dikenal sebagai *contingency model of leadership effectiveness*. Model ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan atau menyenangkan. Situasi-situasi tersebut digambarkan oleh Fiedler (1967) dalam Thoha (2006: 56), ada 3 dimensi yaitu:

- 1) Hubungan pimpinan anggota.
- 2) Tingkat dalam stuktur tugas.
- 3) Posisi kekuasaan pemimpin yang didapat melalui wewenang formal.

Situasi-situasi itu menguntungkan bagi pemimpin bila ketiga dimensi diatas adalah berderajat tinggi, bila situasi terjadi sebaliknya maka akan sangat tidak

menguntungkan bagi pemimpin. Atas dasar penemuannya, Fiedler berkeyakinan bahwa situasi-situasi menguntungkan yang dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan akan menentukan efektivitas pelaksanaan kerja kelompok.

e. Teori Transformasional

Teori ini menunjukkan ciri kepemimpinan dengan kondisi menuju kinerja tinggi pada organisasi, dengan melakukan tuntutan pembaruan dan perubahan. Luthans (2006:653-654) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif, memiliki karakter sebagai berikut:

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan.
- 2) Mereka berani.
- 3) Mereka mempercayai orang.
- 4) Mereka motor penggerak nilai .
- 5) Mereka pembelajar sepanjang masa.
- 6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- 7) Mereka visioner.

Menurut Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka, demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan

hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Menurut Robbins dan Judge (2008:91), terdapat 4 komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

(1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

(2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mempunyai harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

(3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan, untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

(4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual

sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2008:69). Sedangkan Hasibuan (2007:81), berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Terdapat 4 perspektif yang menyangkut disiplin kerja (Rivai, 2008:72), adalah sebagai berikut :

a) Disiplin retributif (*retributive discipline*)

Disiplin yang menitik beratkan menghukum orang yang berbuat salah.

b) Disiplin korektif (*corrective discipline*)

Disiplin yang menitikberatkan dengan cara membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang salah.

c) Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*)

Disiplin yang fokus melindungi hak-hak dasar individu selama melakukan tindakan tidak disiplin.

d) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*)

Disiplin yang fokus kepada penggunaan disiplin, hanya pada saat konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Rivai (2008:87) juga menyebutkan ada 3 konsep dalam pelaksanaan tindakan tidak disiplin, yaitu:

- (a) Aturan tungku panas yaitu tindakan pendekatan untuk melaksanakan tindakan terhadap orang yang melakukan pelanggaran disiplin.
- (b) Tindakan disiplin progresif yaitu tindakan untuk memastikan bahwa ada hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
- (c) Tindakan disiplin positif yaitu tindakan dalam banyak situasi, hukuman berguna memotivasi pegawai mengubah suatu perilaku.

Disiplin merupakan keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Pada dasarnya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan (Hasibuan, 2007:93), sebagai indikatornya adalah sebagai berikut:

- (1) Tujuan dan kemampuan, ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai rendah.
- (2) Kepemimpinan, sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.

- (3) Insentif (tunjangan dan kesejahteraan), ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena adanya insentif akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Artinya semakin besar insentif semakin baik kedisiplinan pegawai. Sebaliknya, apabila insentif kecil kedisiplinan pegawai menjadi rendah. Pegawai sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.
- (4) Keadilan, ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.
- (5) Pengawasan melekat (waskat), adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif

merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai. Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

(6) Sanksi hukuman, berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai.

Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat agar hukuman itu tetap mendidik pegawai untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

(7) Ketegasan, pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan seperti ini akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik.

(8) Hubungan kemanusiaan, pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua pegawainya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi.

4. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2005: 81). Sedangkan menurut Guritno dan

Waridin (2005:69) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan.

Hakim (2006:166) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Menurut Wirawan (2009: 67), standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja pegawai dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja. Menurut Notoatmodjo (2003: 143), untuk mencapai tujuan kinerja pegawai, maka dapat dinilai dari 3 hal yaitu penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja dan praktis (mudah dipahami atau dimengerti pegawai atau penilai).

Menurut Nawawi (2006: 63) ,kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Sedangkan menurut Hasibuan (2006: 94), kinerja merupakan gabungan dari 3 faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau pegawai baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Yuwalliatin (2006:245), mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, yaitu meliputi:

- a) kuantitas kerja
- b) kualitas kerja
- c) pengetahuan tentang pekerjaan
- d) pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- e) perencanaan kegiatan

Beberapa indikator, yang dapat dipakai untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual (Bernadin, 1993 dalam Yahya, 2005:12), adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas, tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- 2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- 4) Efektifitas, tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan kinerja atau keterlambatan penyelesaian pekerjaan .

- 5) Kemandirian, tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
- 6) Komitmen Organisasi, tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

B. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Suharto dan Cahyono (2005:26), serta Hakim (2006:171) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2008:92) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai

dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian ada hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai.

2. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Guritno dan Waridin, 2005: 69). Sedangkan Tampubolon (2007:113) berpendapat bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

3. Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Menurut Setiyawan dan Waridin (2006:189) serta Aritonang (2005:54) berpendapat bahwa disiplin kerja pegawai adalah bagian dari faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap pegawai dan harus dibudayakan di kalangan pegawai agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keikhlasan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak pegawai sehingga dapat peningkatan kinerjanya. Dengan demikian membuktikan bila kedisiplinan pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja .

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini, ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Daftar Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian		Hasil Penelitian
			Independen	Dependen	
1	Dewi Ma'rifah (2006)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur	-Motivasi Kerja -Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan budaya Organisasi terhadap kinerja pekerja sosial pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur
2	Budi Setiyawan dan Waridin (2006)	Pengaruh Disiplin Kerja Pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang	-Disiplin Kerja -Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja pegawai dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang
3	Tony Listianto dan Bambang Setiaji (2007)	Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan PDAM Kota Surakarta	-Motivasi -Kepuasan -Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi, kepuasan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan PDAM Kota Surakarta
4	Suharto dan Budi Cahyono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja sumber daya manusia di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah	-Budaya Organisasi -Kepemimpinan -Motivasi	Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah
5	Sukarno Andhy Yahya (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di Yayasan Budi Luhur Semarang	-Gaya Kepemimpinan -Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru di Yayasan Budi Luhur Semarang
6	Ratna Kusumawati (2008)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)	-Budaya Organisasi -Gaya Kepemimpinan -Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada RS Roemani Semarang

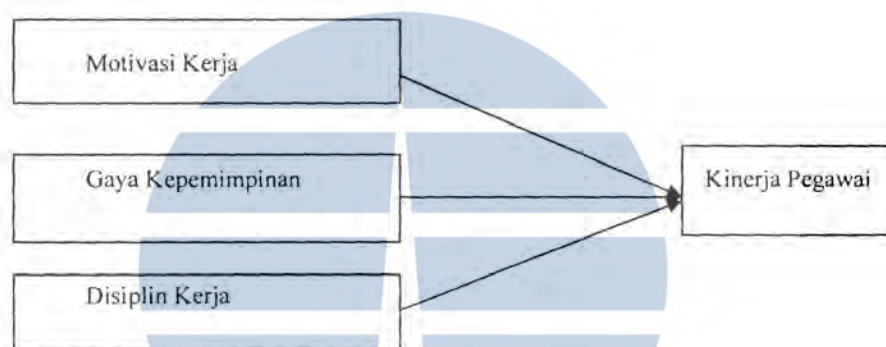
Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian, 2014

Dari Tabel di atas, dapat diketahui bahwa hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja

mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian ini memperkuat justifikasi dari hasil penelitian terdahulu dengan variabel yang disesuaikan dengan permasalahan yang ada.

D. Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka diatas, maka sebuah model konseptual atau kerangka pemikiran teoritis dapat dikembangkan, seperti yang ditunjukkan Gambar 2.1.



Sumber : Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini

Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah, maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial dengan kinerja pegawai pada KPPN Percontohan.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan dengan kinerja pegawai pada KPPN Percontohan.

BAB III

METODE PENELITIAN

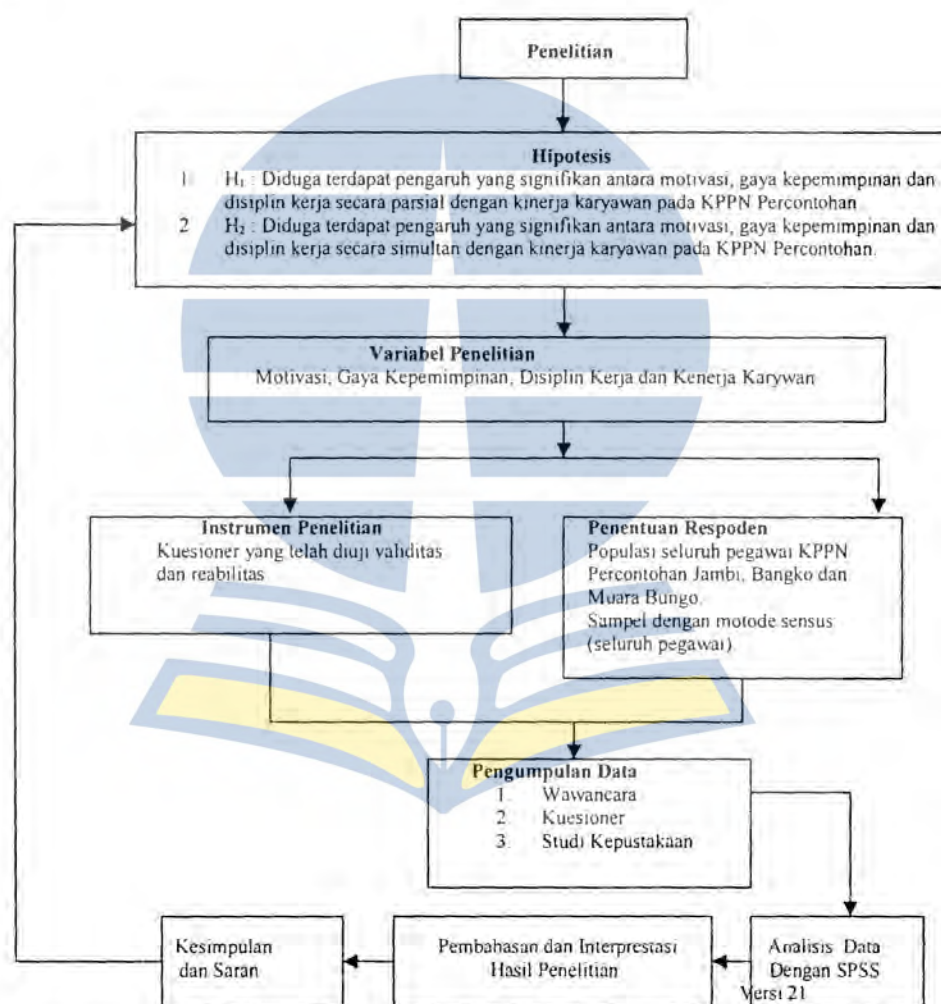
A. Metode Penelitian

Metode penelitian yang dipakai yaitu metode diskriptif yaitu metode yang digunakan untuk mencari unsur-unsur, ciri-ciri dan sifat-sifat suatu fenomena. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan statistik inferensial yaitu dimulai dengan mengumpulkan data, menganalisis data dan menginterpretasikannya. Tujuan dan metode penelitian ini dipilih mengingat tujuan yang hendak dicapai mencakup usaha-usaha untuk menjelaskan pengaruh yang terjadi antar kuisisioner sebagai alat pengumpul data primer. Penelitian ini menggunakan *single cross sectional design* yang berarti penarikan informasi dari responden hanya dilakukan sekali dalam satu periode tertentu.

Berdasarkan hipotesis yang telah disusun maka ditentukan variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu motivasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), disiplin kerja (X_3) dan kinerja karyawan (Y). Selanjutnya menentukan instrumen penelitian dan pengambilan sampel. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, kuisisioner dan studi kepustakaan. Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan analisis deskriptif dan kuantitatif. Alat atau teknik analisa yang dipergunakan untuk menganalisis data yaitu *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versi 21 *for windows*. Hasil analisa dari perhitungan data kemudian diinterpretasikan dan langkah terakhir yaitu pengambilan kesimpulan dan saran.

B. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rancangan penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan proses penelitian. Desain penelitian akan berguna bagi semua pihak yang terlibat dalam proses penelitian. Menurut Nazir (2005:84), desain penelitian adalah semua proses yang dilakukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Untuk lebih jelasnya desain atau rancangan penelitian ditunjukkan pada Gambar 3.1.



Sumber : Rancangan yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2014

Gambar 3.1
Rancangan Penelitian

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan di KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo sebagai Kantor Vertikal DJBPN. KPPN Percontohan merupakan instansi yang disiapkan untuk memberikan pelayanan kepada satuan kerja/*stakeholder* dalam rangka penyaluran dana APBN sehingga dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi.

Dengan pertimbangan logis dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling, karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan metode sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebanyak 53 pegawai, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh pegawai, seperti yang ditunjukkan Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Daftar Sampel Penelitian

No	Instansi	Pejabat Es.IV	Staff/ Pelaksana	Jumlah
1.	KPPN Percontohan Jambi	5	21	26
2.	KPPN Percontohan Bangko	3	10	13
3.	KPPN Percontohan Muara Bungo	4	10	14
	Jumlah	12	41	53

Sumber : Kepegawaian, 2014

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa pejabat Es. III (Kepala Kantor) tidak ada, dikarenakan kepala kantor adalah pejabat yang dinilai dalam kuesioner variabel gaya kepemimpinan.

D. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yaitu untuk mendapatkan data kuantitatif tentang variabel-variabel penelitian yaitu motivasi, gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Kuesioner tersebut berisikan data responden yaitu: Usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, golongan, pangkat, dan masa kerja. Pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner berupa pertanyaan tertutup. Pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala interval, untuk memperoleh data yang jika diolah menunjukkan pengaruh atau hubungan antar variabel yang dipakai.

Kualitas instrumen ditentukan oleh dua kriteria utama yaitu validitas dan reliabilitas. Validitas suatu instrumen menunjukkan seberapa jauh dapat mengukur apa yang diukur, sedangkan reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi dan akurasi hasil pengukuran. Suryabrata (2008:60), mengemukakan bahwa validitas instrumen didefinisikan sebagai sejauh mana instrumen itu merekam atau mengukur apa yang dimaksudkan untuk direkam atau diukur. Sedangkan reliabilitas instrumen merujuk kepada konsistensi hasil perekaman data (pengukuran) kalau instrumen itu digunakan oleh orang atau kelompok orang yang sama dalam waktu berlainan, atau kalau instrumen itu digunakan oleh orang atau kelompok orang yang berbeda dalam waktu yang sama atau dalam waktu yang berlainan.

Seluruh pertanyaan dalam variabel yang dipakai dalam penelitian ini akan menggunakan skala Likert 1-5, berdasarkan pada ketentuan Sugiyono (2008:108) yang ditunjukkan pada tabel 3.2.

Tabel 3.2
Penilaian Skala Likert

Alternatif	Bobot
SS = Sangat Setuju	5
S = Setuju	4
RG = Ragu-ragu	3
TS = Tidak Setuju	2
STS = Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2008:108)

E. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan data

1. Jenis dan Sumber Data

Prosedur pengambilan data dengan penyebaran kuesioner dan survey langsung ke tempat penelitian, sedangkan jenis data yang dipakai dalam penelitian ini, terdiri dari :

a. Data primer

Data yang diperoleh dari responden secara langsung dengan cara wawancara dan pengisian kuesioner yang disediakan yaitu yang berkaitan dengan obyek penelitian mengenai faktor-faktor motivasi kerja, gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

b. Data sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Antara lain data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki instansi, studi pustaka, penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

a. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab kepada responden penelitian untuk memperoleh data yang lebih akurat dan lengkap termasuk menyangkut penjelasan lebih lanjut dari kuisisioner yang akan dibagikan tersebut. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan, yang biasanya terjadi karena sebab-sebab khusus yang tidak dapat dijelaskan dengan kuesioner.

b. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan kuesioner merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Dalam kuesioner ini digunakan model pertanyaan tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut sesuai dengan apa yang dirasakan.

c. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku (*literature*) dan pemilihan teori-teori yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas. Cara ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang menjadi landasan teori guna mendukung data yang diperoleh, yang terdiri antara lain:

- Studi dokumentasi yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang ada di instansi yang berkenan dengan masalah yang diteliti, seperti dokumen mengenai data kepegawaian, dan struktur organisasi yang menunjang penelitian ini.

- Studi literatur yaitu mengumpulkan data dengan cara mempelajari buku-buku, makalah, jurnal dan tesis untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan teori dan konsep yang sedang dibahas.

F. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006:73). Penelitian ini menggunakan 2 variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik yang pengaruhnya positif maupun negatif (Ferdinand, 2006:72). Sebagai variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Motivasi Kerja (X_1)
- 2) Gaya Kepemimpinan (X_2)
- 3) Disiplin kerja (X_3)

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel terikat yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006:67). Dalam penelitian ini sebagai variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y).

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Motivasi Kerja (X_1)

Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja pegawai untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Operasional variabel yang dipakai dalam penelitian ini adalah beberapa indikator dalam teori kebutuhan yang disampaikan Abraham Maslow (Siagian, 2011:287-294), yaitu sebagai berikut:

- 1) Fisiologis (X_{11})
- 2) Keamanan (X_{12})
- 3) Sosial (X_{13})
- 4) Penghargaan (X_{14})
- 5) Aktualisasi diri (X_{15})

b. Gaya Kepemimpinan (X_2)

Kepemimpinan merupakan pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang dipunyai untuk memimpin para pegawainya. Adapun variabel operasional yang dipakai dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 4 komponen (Robbins dan Judge, 2008:91), adalah sebagai berikut:

- 1) *Idealized Influence*/Pengaruh Ideal (X_{21})
- 2) *Inspirational Motivation*/Motivasi Inspirasional (X_{22})
- 3) *Intellectual Stimulation*/Stimulasi Intelektual (X_{23})
- 4) *Individualized Consideration*/Pertimbangan Individual (X_{24})

c. Disiplin Kerja (X_3)

Disiplin dalam sebuah organisasi memegang peranan penting untuk mendukung pelaksanaan tugas untuk mewujudkan kinerja yang tinggi. Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang pegawai untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Variabel operasional yang dipakai dalam penelitian ini yaitu faktor-faktor yang bisa mempengaruhi tingkat kedisiplinan (Hasibuan, 2007:93), yaitu indikatornya sebagai berikut:

- 1) Tujuan dan kemampuan (X_{31})
- 2) Insentif (tunjangan dan kesejahteraan) (X_{32})
- 3) Keadilan (X_{33})
- 4) Pengawasan melekat (waskat) (X_{34})
- 5) Sanksi hukuman (X_{35})
- 6) Ketegasan (X_{36})

d. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja nyata pegawai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut (Bernadin, 1993 dalam Yahya, 2005:12) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas (Y_1)
- 2) Ketepatan waktu (Y_2)
- 3) Komitmen Organisasi (Y_3)

Dari uraian diatas, definisi operasional yang dipakai dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3
Ringkasan Definisi Operasional Variabel

No	Variabel Yang Diteliti	Definisi	Indikator	Skala	Pengukuran
1.	Motivasi	Motivasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja pegawai untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan beberapa indikator menurut teori motivasi Abraham Maslow (Siagian, 2011).	1. Fisiologis 2. Keamanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi Diri	ordinal	Sangat setuju sampai dengan Sangat Tidak Setuju (1 s d5)
2.	Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan yang di maksud dalam penelitian ini yaitu dilihat dari sudut mendorong pencapaian tujuan. Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi (Robbins dan Judge, 2008)	1 <i>Idealized Influence</i> /Pengaruh Ideal 2 <i>Inspirational Motivation</i> /Motivasi Inspirasional 3 <i>Intellectual Stimulation</i> /Stimulasi Intelektual 4 <i>Individualized Consideration</i> /Pertimbangan Individual	ordinal	Sangat setuju sampai dengan Sangat Tidak Setuju (1 s d5)
3.	Disiplin Kerja	Disiplin kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah disiplin kerja mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Pada dasarnya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan (Hasibuan, 2005)	1 Tujuan dan kemampuan 2. Insentif (tunjangan dan kesejahteraan) 3. Keadilan 4. Pengawasan melekat (waskat) 5. Sanksi Hukuman 6. Ketegasan	ordinal	Sangat setuju sampai dengan Sangat Tidak Setuju (1 s d5)
4.	Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perbandingan hasil kerja nyata pegawai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut (Bernadin, 1993 dalam Yahya, 2005)	1 Kualitas 2 Ketepatan waktu 3 Komitmen Organisasi	ordinal	Sangat setuju sampai dengan Sangat Tidak Setuju (1 s d5)

Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian, 2014

G. Metode Pengolahan dan Analisis Data

1. Metode Pengolahan Data

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengolahan data sebagai berikut:

a) Editing

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik.

b) Coding

Coding merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang sama.

c) Scoring

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu:

- 1) Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat setuju
- 2) Skor 4 diberikan untuk jawaban setuju
- 3) Skor 3 diberikan untuk jawaban netral
- 4) Skor 2 diberikan untuk jawaban tidak setuju
- 5) Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju

d) Tabulating

Tabulating yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Setelah proses tabulating selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program SPSS versi 21 *for windows*.

Untuk mengubah data ordinal menjadi interval yaitu menggunakan Metode Suksesif Interval (MSI), karena menggunakan skala Likert data masih mempunyai skala ordinal, dimana tidak menunjukkan perbandingan suatu jawaban secara nyata. Lain halnya apabila menggunakan data interval maka perbandingan antar jawaban yang sebenarnya akan terlihat.

2. Analisis Data

Teknik analisis yang akan digunakan adalah analisis regresi, yaitu digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi digunakan dengan bantuan SPSS 21 versi 21 *for windows*. Langkah awal yang perlu dilakukan adalah analisis data, dimana dalam langkah ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk/ variabel. Hipotesis yang diajukan dalam uji ini adalah:

1) H_0 dimana :

Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

2) H_a dimana :

Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji validitas ini, digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005:56). Adapun prosedur untuk melakukan uji validitas instrument, adalah sebagai berikut:

- a) Menghitung skor variabel dari skor butir, dimana jumlah dari skor butir merupakan skor variabel.
- b) Menghitung koefisien korelasi sederhana antara skor butir (X) dengan skor variabel (Y). Perhitungan koefisien korelasi ini menggunakan rumus *pearson product moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

- c) Dimana,

r_{xy} : koefisien korelasi sederhana antara skor butir (X) dengan skor variabel Y

N : jumlah responden

$\sum X$: jumlah skor butir (X)

$\sum Y$: jumlah skor variabel (Y)

$\sum X^2$: jumlah skor butir (X) kuadrat

$\sum Y^2$: jumlah skor variabel (Y) kuadrat

$\sum XY$: jumlah perkalian skor butir (X) dan skor variabel (Y)

- d) Menghitung korelasi bagian-total, yang merupakan korelasi hasil koreksi terhadap korelasi sederhana yang dihitung pada langkah ke 2. Adapun rumus untuk menghitung korelasi bagian total adalah sebagai berikut:

$$r_{pq} = \frac{r_{xy}(SB_x) - SB_z}{\sqrt{N[SB_x^2 - SB_z^2] - 2(r_{xy})(SB_x)(SB_y)}}$$

Dimana:

r_{pq} : koefisien korelasi bagian total

r_{xy} : koefisien korelasi sederhana

N : jumlah responden

SB_x : deviasi standar skor butir

SB_y : deviasi standar skor variabel

- e) Menggugurkan butir-butir yang tidak valid, dilakukan dengan cara membandingkan koefisien korelasi bagian total (r_{pq}) dengan koefisien korelasi kritis. Besarnya koefisien korelasi kritis dapat diperoleh dari tabel distribusi r dengan menggunakan derajat bebas ($N-2$) dan derajat signifikansi tertentu. Jika korelasi bagian total lebih kecil dari koefisien korelasi kritis maka indikator yang diuji gugur, dan sebaliknya. Keempat langkah tersebut diulang-ulang hingga diperoleh kondisi dimana jumlah butir yang gugur tidak bertambah.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk tingkat signifikansi 5% dari *degree of freedom* (df) = $N-2$, dalam hal ini N adalah jumlah sampel. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005:53). Pengujian validitas instrument menggunakan korelasi *product moment pearson* dengan bantuan program statistik SPSS 21 *for windows*.

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang pada sampel yang berbeda. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dianggap handal atau reliabel. Sebaliknya, bila suatu alat ukur digunakan berulang

dan hasil pengukuran yang diperoleh tidak konsisten, maka alat ukur tersebut dianggap tidak reliabel.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005:68). Dalam uji reliabilitas menggunakan rumus *cronbach alpha*, adalah sebagai berikut:

$$r_n = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2_1} \right]$$

Dimana,

r_n = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$ = jumlah varian butir

σ^2_1 = varian total

Dalam uji reliabilitas dengan *cronbach alpha*, menggunakan bantuan SPSS 21 *for windows*. Batas kritis nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,60. Jadi nilai *cronbach alpha* > 0,60 merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliabel atau handal (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2005:73).

c. Analisis Diskriptif

Analisis diskriptif adalah analisa yang didasarkan pada jawaban-jawaban dari responden yang selanjutnya dikelompokkan ke dalam tabel-tabel yang sesuai, kemudian sebagai langkah terakhir analisa yaitu menginterpretasikan data-data tersebut (Umar, 2005:57). Analisis diskriptif dilakukan dengan analisa rentang sekala. Adapun rentang skala (*RS*) menggunakan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{\sum \text{Nilai Tertinggi} - \sum \text{Nilai Terendah}}{\sum \text{Kategori}}$$

$$RS = \frac{(5 \times 53) - (1 \times 53)}{2}$$

$$RS = 106$$

Sedangkan hasil kategori dari perhitungan, dengan memakai rentang skala adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4
Kategori Penilaian Rentang Skala

Rentang Skor	Motivasi Kerja	Gaya Kepemimpinan	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan
106-212	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
213-319	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi

Sumber : Umar (2005:57)

d. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah suatu teknik ketergantungan, sehingga variabel dibagi menjadi variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X). Analisis ini menunjukkan bahwa variabel terikat akan dipengaruhi lebih dari satu variabel bebas. Dalam penelitian ini menggunakan 3 variabel bebas dan 1 variabel terikat yaitu :

1) Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel yang nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas yaitu :

- a) Motivasi kerja (X_1)
- b) Gaya kepemimpinan (X_2)
- c) Disiplin kerja (X_3)

2) Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel yang nilainya dipengaruhi dari variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y). Bentuk analisis regresi linier berganda (Ghozali, 2005:64), adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana,

- Y = Kinerja pegawai
- X₁ = Motivasi kerja
- X₂ = Gaya kepemimpinan
- X₃ = Disiplin kerja
- α = Konstanta regresi
- β = Koefisien regresi
- ε = Variabel pengganggu (error)

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individu diuji dengan Uji t, sedangkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan diuji dengan Uji F. Untuk memperoleh model regresi linier berganda yang baik maka model regresi perlu dilakukan uji hipotesis.

3. Pengujian Hipotesis

a. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Pengujian hipotesis dengan uji F dimaksudkan untuk membuktikan bahwa variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2005:95). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

- 1) H_0 dimana, variabel-variabel bebas yaitu motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.
- 2) H_a dimana, Variabel-variabel bebas yaitu motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2005:97), adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu:

- a) Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b) Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Uji F ini dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} yang dihasilkan oleh regresi linier berganda dengan F_{tabel} pada taraf signifikan 95% ($\alpha=0,05$). Apabila hasil perhitungan menunjukkan :

- (1) $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan bahwa variabel bebas secara keseluruhan berpengaruh pada variable terikat.
- (2) $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan lebih dari 5% maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/(k-1)}{(1-R^2)/(N-k)}$$

Dimana:

R^2 = Koefisien determinasi

k = banyaknya variabel bebas

n = banyaknya observasi

b. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005:91).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini, adalah sebagai berikut:

- 1) H_0 dimana, variabel-variabel bebas (motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).
- 2) H_a dimana, variabel-variabel bebas (motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005:93) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a) Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b) Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Uji t dipakai untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dengan menganggap variabel lain konstan.

Apabila hasil pengujian menunjukkan:

- (1) $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel terikat dapat menerangkan variabel

bebas secara parsial dan ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.

- (2) $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan lebih dari 5% maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel terikat dapat menerangkan variabel bebas secara parsial dan tidak ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{s_{\beta_i}}$$

Dimana :

β_i = Koefisien regresi

s_{β_i} = *Standard error* koefisien regresi

e. Uji Koefisien Determinasi/R Square (R^2)

Koefisien (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005:97). Dengan kata lain uji R^2 untuk mengukur kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Nilai determinasi adalah antara nol dan satu ($0 < R^2 < 1$). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja pegawai) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan 1 variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut

berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menggunakan nilai adjusted R^2 pada saat mengevaluasi model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai adjusted R^2 dapat naik/turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

Adjusted R^2 merupakan indikator untuk mengetahui pengaruh penambahan atau pengurangan suatu variabel bebas ke dalam persamaan yang lebih akurat. Uji R^2 untuk mengetahui variasi variabel kinerja pegawai yang akan dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja dan sisanya oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS}$$

Dimana,

R : Koefisien determinasi majemuk (*multiple coefficient of determinant*), yaitu proporsi variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas secara simultan.

ESS : *Explained sum of squares*, atau jumlah kuadrat yang dijelaskan atau variabel nilai variabel terikat yang ditaksir di sekitar rata-ratanya.

TSS : *Total sum of squares*, atau total variabel nilai variabel terikat sebenarnya di sekitar rata-rata sampelnya.

4. Pengujian Persamaan Regresi Berdasarkan Asumsi Klasik

Secara teoritis model yang digunakan dalam penelitian ini akan menghasilkan nilai parameter penduga yang sah bila memenuhi asumsi klasik dengan melakukan uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas.

Sehingga apabila terjadi penyimpangan asumsi klasik dalam penggunaan model regresi dapat dihindari. Adapun penjelasan uji asumsi klasik, adalah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *normal p-plot of regression standardized residual*. Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Ghozali, 2005:76). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2005:78), adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Jika ditemukan adanya multikolinieritas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga (Ghozali, 2005:83).

Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya *multicollinearity* adalah dengan menganalisis nilai *tolerance* dan lawannya *variance inflation factor* (VIF).

Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi, karena $VIF = 1/Tolerance$. Nilai *cutoff* yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* kurang dari 0,1 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 10 (Imam Ghazali, 2005:85). Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005:88).

Heteroskedastisitas adalah variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu observasi ke observasi yang lain. Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X

adalah residual (Y prediksi $- Y$ sesungguhnya) yang telah di *studentized*. Dengan dasar analisisnya, adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y , maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

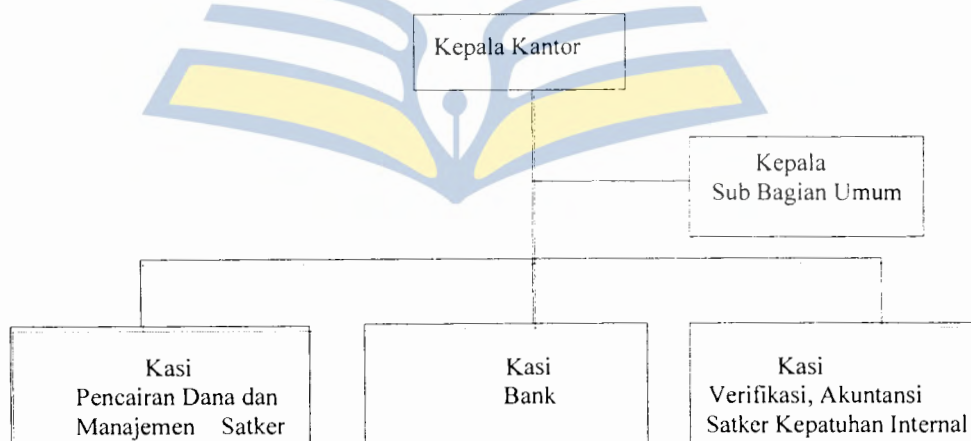
A. Deskripsi Obyek Penelitian

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI tanggal 23 Juni 2004 Nomor 303/KMK.01/2004, terjadi perubahan nomenklatur nama kantor dari Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) Jambi, KPPN Bangko dan KPPN Muara Bungo menjadi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jambi, KPPN Bangko dan KPPN Muara Bungo. Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP- 163/PB/2012 tanggal 16 Juli 2012 terjadi perubahan nomenklatur dari KPPN Jambi, Bangko dan Muara Bungo menjadi KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo. KPPN Percontohan Jambi merupakan KPPN Tipe A1 yang terdiri 5 (lima) unit eselon IV yaitu Sub Bagian Umum, Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank, Seksi Verifikasi dan Akuntansi, Sub Bagian Umum dan Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal. Sedangkan KPPN Percontohan Bangko dan Muara Bungo merupakan KPPN Tipe A2 yang terdiri 4 (empat) unit eselon IV yaitu Sub Bagian Umum, Seksi Pencairan Dana dan Manajemen Satker, Seksi Bank dan Seksi Verifikasi, Akuntansi dan Kepatuhan Internal

Adapun visi dari KPPN Percontohan yaitu "Menjadi pengelola perbendaharaan negara yang profesional, modern, dan akuntabel guna mewujudkan manajemen keuangan pemerintah yang efektif dan efisien" dan misi "Menciptakan fungsi pelaksanaan anggaran yang efektif, mewujudkan pengelolaan kas yang efisien dan optimal, menciptakan sistem manajemen

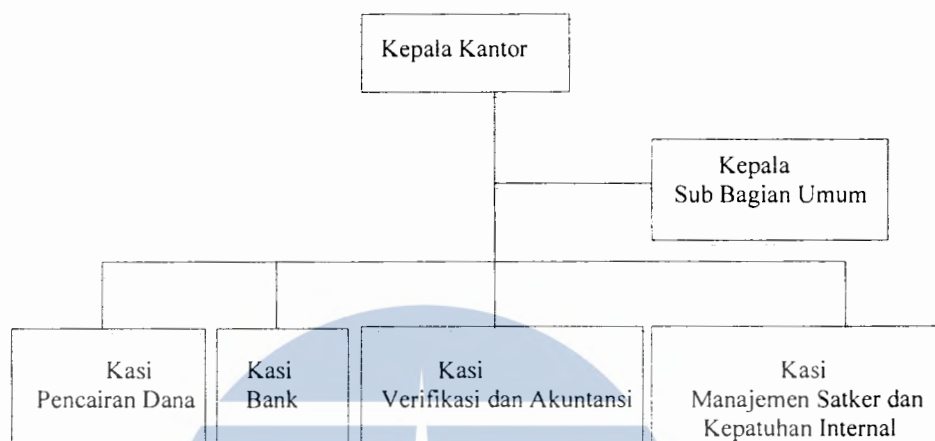
investasi yang tepat sasaran, mewujudkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum yang fleksibel, efektif, dan akuntabel, mewujudkan akuntansi keuangan negara yang akuntabel, transparan, tepat waktu dan akurat, mewujudkan dukungan teknis perbendaharaan yang handal, terintegrasi, terotomatisasi, dan mudah diterapkan, menyempurnakan proses bisnis sistem perbendaharaan sesuai *best practice* dan melaksanakan pemberdayaan dan integrasi seluruh sumber daya organisasi secara optimal”.

KPPN Percontohan sebagai salah kantor vertikal DJPBN mengemban sebagian tugas sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara (KBUN) di daerah merupakan ujung tombak pelayanan publik yang mempunyai peranan sangat penting dalam memberikan pelayanan berupa pencairan dana APBN, penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara, penyusunan laporan keuangan kantor/satuan kerja instansi pemerintah serta memberikan bimbingan teknis terkait pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN. Adapun struktur organisasi KPPN Percontohan Bangko dan Muara Bungo , seperti pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1
Struktur KPPN Percontohan Bangko dan Muara Bungo

Adapun untuk KPPN Percontohan Jambi ditambah 1 seksi lagi yaitu Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal, adapun struktur KPPN Percontohan Jambi seperti yang dijelaskan pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2
Struktur KPPN Percontohan Jambi

B. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo. Responden dalam penelitian ini dikategorikan dalam beberapa karakteristik responden untuk memberikan gambaran yang jelas, yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, golongan dan masa kerja. Jumlah kuesioner yang dikumpulkan sebanyak 53 kuesioner. Total responden dalam penelitian ini berjumlah 53 orang dengan tingkat *respons rate* sebesar 100%. Dari karakteristik responden tersebut dapat dijelaskan, sebagai berikut:

1. Responden Berdasarkan Umur

Dalam penelitian ini umur responden dibedakan menjadi 4 kelompok yaitu pertama responden yang umur < 25 tahun, kedua antara umur 25–35 tahun,

ketiga antara umur 36–45 dan keempat antara umur 46–57 tahun. Data karakteristik responden berdasarkan umur tersebut, ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Valid Persentase (%)
< 25 (tahun)	0	0
25 – 35 (tahun)	17	32,1
36 – 45 (tahun)	10	18,9
46 – 57 (tahun)	26	49,0
Total	53	100,0

Sumber : Data Primer Kepegawain, 2014

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa responden berdasarkan umur dari pegawai KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo, secara rinci dapat dijelaskan bahwa responden yang berumur <25 tidak ada, untuk responden yang mempunyai produktivitas yaitu umur antara 25-35 tahun sebesar 32.1% dan umur antara 36-45 tahun sebesar 18.9%. Untuk umur antara 46-57 tahun sebesar 49.1%, menggambarkan responden dimana usia produktif sudah berkurang, namun demikian akan tetap didorong untuk mempunyai produktivitas yang baik, karena penghasilan yang akan diterima sangat bergantung pada kinerja yang dicapai sesuai dengan kontrak kinerja yang sudah ditanda tangani dan akan berfungsi untuk perencanaan penerimaan pegawai pada tahun-tahun mendatang.

2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dalam penelitian ini, berdasarkan jenis kelamin responden dibagi menjadi 2 yaitu laki-laki dan perempuan. Responden berjenis laki-laki 43 orang (81.1%) dan berjenis perempuan sebanyak 10 orang (18.9%). Hal ini menunjukkan adanya pola mutasi yang masih menempatkan laki-laki lebih besar untuk dipindahkan ke

luar daerah dibandingkan perempuan. Terbukti bahwa pegawai yang ada di KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo berasal dari luar daerah.

3. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Dalam penelitian ini, berdasarkan pendidikan terakhir responden dibagi menjadi 6 kelompok yaitu Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), Diploma, Strata 1 dan Strata 2. Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah (orang)	Valid Persentase (%)
SD	0	0
SMP	0	0
SMA	17	32,1
Diploma	17	32,1
Strara 1	16	30,1
Strata 2	3	5,7
Jumlah	53	100

Sumber : Data Primer Kepegawain, 2014

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, dapat diketahui responden berdasarkan pendidikan terakhir secara terperinci, dapat dijelaskan yaitu untuk responden yang berpendidikan terakhir SD atau SMP tidak ada, untuk responden berpendidikan terakhir SMA sebanyak 17 pegawai atau 32.1%, untuk responden berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 17 pegawai atau 32.1%, untuk responden berpendidikan terakhir Strata1 sebanyak 16 pegawai atau 30.1% dan untuk responden berpendidikan terakhir Strata2 sebanyak 3 pegawai atau 5.7% . Hal ini menunjukkan bahwa dalam penerimaan pegawai awal di DJPBN , pegawai berpendidikan SMA sangat banyak dan dari tahun ke tahun begeser ke

pendidikan terakhir diploma yang berasal dari lulusan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) dan Stratal yang berasal dari penerimaan umum. Dengan demikian, begesernya penerimaan pegawai berdasarkan pendidikan terakhir, menunjukkan pentingnya kualitas pegawai yang akan bergabung dengan DJPBN, dimana akan ditempatkan di KPPN Percontohan. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki pegawai pada umumnya semakin tinggi pula kualitas kerja yang dimilikinya.

4. Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Dalam penelitian ini, responden berdasarkan pangkat/golongan di bagi menjadi 8 kelompok seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Golongan/Pangkat	Jumlah (orang)	Valid Persentase (%)
Pembina/IVa	0	0
Penata Tk.I/IIId	8	15,1
Penata/IIIc	7	13,2
Penata Muda Tk.I/IIIb	14	26,4
Penata Muda/IIIa	3	5,7
Pengatur Tk.I/IIId	8	15,1
Pengatur/IIIc	11	20,8
Pengatur Muda Tk.I/IIb	2	3,7
Pengatur Muda/IIa	0	0
Total	53	100

Sumber : Data Primer Kepegawain, 2014

Dari Tabel 4.3 diatas, dapat diketahui bahwa responden berdasarkan pangkat/golongan dapat dijelaskan secara terperinci yaitu responden dengan pangkat/golongan Pembina/IVa tidak ada, Penata Tk.I/IIId sebanyak 8 pegawai atau 15.1%, Penata/IIIc sebanyak 7 pegawai atau 13.2%, Penata Muda Tk.I/IIIb sebanyak 14 pegawai atau 26.4%, Penata Muda/IIIa sebanyak 3 pegawai atau

5.7%, Pengatur Tk.I/IIId sebanyak 8 pegawai atau 15.1%, Pengatur/IIc sebanyak 11 pegawai atau 20.8%, Pengatur Muda Tk.I/II/b sebanyak 2 pegawai atau 3.7% dan untuk Pengatur Muda/IIa tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mayoritas responden berada pada posisi Penata Muda Tk.I/IIIb, yang berarti mempunyai peluang untuk dapat menduduki jabatan Eselon IV, dengan memperhatikan persyaratan lainnya.

5. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Dalam penelitian ini, responden berdasarkan masa kerja dari pegawai KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo dibagi ke dalam 7 kelompok, seperti ditunjukkan dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Masa kerja	Jumlah	Valid Persentase (%)
<5 (tahun)	3	5,7
5-10 (tahun)	11	20,8
11-15 (tahun)	9	17,0
16-20 (tahun)	2	3,8
21-25 (tahun)	7	13,2
>25 (tahun)	21	39,6
Total	53	100

Sumber : Data Primer Kepegawain, 2014

Dari tabel 4.4 diatas, dapat diketahui bahwa responden dari KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo berdasarkan masa bekerja dapat dijelaskan secara terperinci yaitu responden yang mempunyai masa <5 tahun sebanyak 3 pegawai atau 5.7%, masa kerja 5-10 tahun sebanyak 11 pegawai atau 20.8%, masa kerja 11-15 tahun sebanyak 9 pegawai atau 17.0%, masa kerja 16-20 tahun 2 pegawai atau 3.8%, masa kerja 21-25 tahun sebanyak 7 pegawai atau 13.2%, masa kerja >25 tahun sebanyak 21 tahun atau 39.6%. Dengan demikian,

kondisi responden paling besar berdasarkan masa kerja >25 tahun, hal ini akan menjadi perhatian organisasi untuk meningkatkan karir pegawai bersangkutan, dengan memperhatikan persyaratan yang dibutuhkan untuk menduduki sebuah jabatan.

C. Analisis Diskriptif

Analisis diskriptif diperlukan untuk mengetahui bagaimana kecenderungan responden dalam memberikan jawaban dalam kuesioner. Hal ini untuk mengetahui sejauhmana jawaban dari responden tersebut mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak antara variabel bebas dengan variabel terikatnya. Jawaban dari responden mengenai tiap-tiap pertanyaan dari variabel bebas maupun variabel terikat akan tergambar, sehingga seberapa jauh kecenderungan responden dalam memberikan jawaban bisa dijelaskan sesuai keadaan yang dirasakan, yaitu sebagai berikut:

1. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

Untuk mengetahui jawaban responden mengenai variabel motivasi kerja dengan indikator fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri apakah mempunyai kategori tinggi atau rendah dalam mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Tanggapan responden tersebut dapat dijelaskan, pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

No	Indikator	Jawaban										Total Nilai	Kategori
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)			
		R	S	R	S	R	S	R	S	R	S		
1.	Fisiologis	45	5	7	4	1	3	0	0	0	0	256	Tinggi
2.	Keamanan	26	5	24	4	2	3	1	2	0	0	234	Tinggi
3.	Sosial	18	5	27	4	7	3	1	2	0	0	227	Tinggi
4.	Penghargaan	25	5	20	4	6	3	2	2	0	0	227	Tinggi
5.	Aktualisasi Diri	18	5	27	4	7	3	1	2	0	0	221	Tinggi
Total											1.165		
Rata-rata											233		

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari Tabel 4.5 diatas, dapat diketahui bahwa jawaban responden dari variabel motivasi kerja tinggi karena berada dalam rentang skala dengan nilai 213-319, yaitu indikator fisiologis dengan nilai 256, keamanan dengan nilai 234, sosial dengan nilai 227, penghargaan dengan nilai 227 dan aktualisasi diri dengan nilai 221 dengan total nilai 1.165 serta rata-rata 233. Dengan demikian dapat disimpulkan jawaban responden mengenai pertanyaan dalam kuesioner yaitu pertama selama bekerja saya mendapatkan penghasilan yang layak sesuai pengorbanan saya, kedua saya merasa aman dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari yang menjadi tanggung jawab saya, ketiga mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja semua pegawai, keempat ingin mendapatkan penghargaan sehubungan dengan pengorbanannya dan kelima ingin mencapai jabatan karena memiliki kemampuan untuk meraihnya, semuanya mempunyai nilai tinggi. Dengan demikian, mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja yang akan dicapai.

2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

Untuk mengetahui sejauhmana jawaban responden mengenai variabel gaya kepemimpinan dengan indikator pengaruh *idealized influence*/pengaruh ideal, *inspirational motivation*/motivasi inspirasional, *intellectual stimulation*/stimulasi intelektual dan *individualized consideration*/pertimbangan individual apakah mempunyai kategori tinggi atau rendah dalam mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Tanggapan responden tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Jawaban										Total Nilai	Kategori
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)			
		R	S	R	S	R	S	R	S	R	S		
1.	<i>Idealized Influence</i> /Pengaruh Ideal	38	5	14	4	1	3	0	0	0	0	255	Tinggi
2.	<i>Inspirational Motivation</i> /Motivasi Inspirasional	35	5	18	4	0	0	0	0	0	0	247	Tinggi
3.	<i>Intellectual Stimulation</i> /Stimulasi Intelektual	29	5	22	4	2	3	0	0	0	0	235	Tinggi
4.	<i>Individualized Consideration</i> /Pertimbangan Individual	37	5	15	4	1	3	0	0	0	0	248	Tinggi
Total											985		
Rata-rata											246,3		

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari Tabel 4.6 diatas, dapat diketahui bahwa jawaban responden dari variabel gaya kepemimpinan tinggi karena berada dalam rentang skala dengan nilai 213-319, yaitu untuk indikator *idealized influence*/pengaruh ideal dengan nilai 255, *inspirational motivation*/motivasi inspirasional dengan nilai 247, *intellectual stimulation*/simulasi intelektual dengan nilai 235 dan *individualized consideration*

/pertimbangan individual dengan nilai 248 dengan total nilai 985 serta rata-rata 246,3. Dengan demikian dapat disimpulkan jawaban responden mengenai pertanyaan dalam kuesioner yaitu pertama pimpinan/kepala kantor yang mampu mengimplementasikan visi dan misi, serta mendapat kepercayaan pegawai dapat mendorong masa depan organisasi/kantor ke arah yang lebih baik, kedua pimpinan/kepala kantor yang dapat memberi motivasi dan komunikasi yang baik kepada pegawai bisa mendukung peran dan tugas pegawai dalam menjalankan tugasnya untuk organisasi yang lebih baik, ketiga pimpinan/kepala kantor yang mampu meningkatkan kecerdasan dan kreativitas pegawainya dapat membantu pegawai dalam memecahkan permasalahan yang timbul dalam menjalankan tugasnya dan keempat pimpinan/kepala kantor yang mampu memberikan perhatian atas aspirasi dan kemampuan pegawai, dapat meningkatkan kinerja pegawainya, semuanya mempunyai nilai tinggi. Dengan demikian, mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja yang akan dicapai.

3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Disiplin Kerja

Untuk mengetahui sejauhmana jawaban responden mengenai variabel disiplin kerja dengan indikator tujuan dan kemampuan, insentif (tunjangan dan kesejahteraan), keadilan, pengawasan melekat (waskat), sanksi hukuman dan ketegasan, apakah mempunyai kategori tinggi atau rendah dalam mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Tanggapan responden tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Disiplin Kerja

No	Indikator	Jawaban										Total Nilai	Kategori
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)			
		R	S	R	S	R	S	R	S	R	S		
1.	Tujuan dan kemampuan	24	5	28	4	1	3	0	0	0	0	235	Tinggi
2.	Insentif (tunjangan dan kesejahteraan)	22	5	27	4	2	3	2	2	0	0	226	Tinggi
3.	Keadilan	18	5	27	4	7	3	1	2	0	0	221	Tinggi
4.	Pengawasan melekat (waskat)	25	5	20	4	6	3	2	2	0	0	227	Tinggi
5.	Sanksi Hukuman	27	5	19	4	7	3	0	0	0	0	232	Tinggi
6.	Ketegasan	26	5	18	4	8	3	1	2	0	0	228	Tinggi
Total											1.369		
Rata-rata											228,2		

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Dari Tabel 4. di atas, dapat diketahui bahwa jawaban responden dari variabel disiplin kerja tinggi karena berada dalam rentang skala dengan nilai 213-319, yaitu untuk indikator tujuan dan kemampuan dengan nilai 235, insentif (tunjangan dan kesejahteraan) dengan nilai 226, keadilan dengan nilai 221, pengawasan melekat (waskat) dengan nilai 227, sanksi hukuman dengan nilai 232 dan ketegasan dengan nilai 228, dengan total nilai 1.369 serta rata-rata 228,2. Dengan demikian dapat disimpulkan jawaban responden mengenai pertanyaan dalam kuesioner yaitu pertama pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga bisa meningkatkan disiplin kerja, kedua penghasilan yang diterima dapat memberikan kepuasan dan kecintaan pada organisasi/kantor atau pekerjaan, ketiga pelaksanaan mengenai penghargaan/balas jasa atau hukuman yang diterapkan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku sehingga bisa menumbuhkan disiplin kerja yang ada pada pegawai, keempat pengawasan melekat/waskat oleh pimpinan/kepala kantor

sudah dilaksanakan dengan efektif terhadap semua pegawai, kelima sanksi hukuman yang diberikan kepada pegawai yang melakukan indisipliner sudah dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan keenam pemberian hukuman kepada pegawai yang melakukan indisipliner oleh pimpinan/kepala kantor sudah dilakukan dengan tegas dan sanksi hukum yang diberikan untuk mewujudkan kedisiplinan, semuanya mempunyai nilai tinggi. Dengan demikian, mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja yang akan dicapai.

4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui sejauhmana jawaban responden mengenai variabel kinerja pegawai dengan indikator kualitas, ketepatan waktu dan komitmen organisasi, apakah mempunyai kategori tinggi atau rendah dalam mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Tanggapan responden tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

No	Indikator	Jawaban										Total Nilai	Kategori
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)			
		R	S	R	S	R	S	R	S	R	S		
1.	Kualitas	33	5	18	4	1	3	1	2	0	0	246	Tinggi
2.	Ketepatan waktu	28	5	25	4	0	0	0	0	0	0	240	Tinggi
3.	Komitmen Organisasi	45	5	7	4	1	3	0	0	0	0	256	Tinggi
Total											742		
Rata-rata											247,3		

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Dari Tabel 4.9 di atas, dapat diketahui bahwa jawaban responden dari variabel kinerja pegawai tinggi karena berada dalam rentang skala dengan nilai 213-319, yaitu untuk indikator kualitas dengan nilai 246, ketepatan waktu dengan nilai 240 dan komitmen organisasi dengan nilai 256, dengan total nilai 742 serta rata-rata

247,3. Dengan demikian dapat disimpulkan jawaban responden mengenai pertanyaan dalam kuesioner yaitu pertama kualitas pekerjaan yang saya hasilkan sudah sesuai dengan standar kerja/*system operasional rocedure* (SOP), kedua dalam mengerjakan tugas/pekerjaan pegawai dapat menyelesaikan dengan tepat waktu yang telah ditetapkan dan ketiga dalam mengerjakan tugas kantor pegawai melaksanakan dengan rasa penuh tanggung jawab, semuanya mempunyai nilai tinggi. Dengan demikian, mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja yang akan dicapai.

D. Hasil Analisis Data

1. Hasil Uji Validitas

Uji ini dilakukan dengan mengkorelasi antara skor yang diperoleh untuk masing-masing pertanyaan dengan skor total. Sebuah pertanyaan dinyatakan valid apabila diperoleh nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Uji ini sangat penting untuk mengetahui konsistensi dan akurasi dari data yang dikumpulkan dengan menggunakan korelasi *product moment pearson* yaitu bantuan SPSS versi 21 *for windows*. Hasilnya suatu skala dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, apabila hasilnya sebaliknya maka tidak akan memberi manfaat bagi peneliti.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk tingkat signifikansi 5% dari *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini N adalah jumlah sampel. Hasilnya jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005:53). Hasil uji validitas

dari tiap-tiap variabel penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 4.9, Tabel 4.10, Tabel 4.11 dan Tabel 4.12.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja

No	r_{hitung}	r_{tabel}
X ₁₁	0,567	0,271
X ₁₂	0,733	0,271
X ₁₃	0,846	0,271
X ₁₄	0,784	0,271
X ₁₅	0,850	0,271

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

No	r_{hitung}	r_{tabel}
X ₂₁	0,806	0,271
X ₂₂	0,700	0,271
X ₂₃	0,756	0,271
X ₂₄	0,831	0,271

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja

No	r_{hitung}	r_{tabel}
X ₃₁	0,654	0,271
X ₃₂	0,655	0,271
X ₃₃	0,678	0,271
X ₃₄	0,760	0,271
X ₃₅	0,877	0,271
X ₃₆	0,816	0,271

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai

No	r_{hitung}	r_{tabel}
X ₃₁	0,837	0,271
X ₃₂	0,805	0,271
X ₃₃	0,703	0,271

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Berdasarkan hasil uji validitas diatas, dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja serta variabel terikat yaitu kinerja pegawai hasilnya valid dengan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji ini dilakukan dengan menggunakan *cronbach's alpha* dengan bantuan SPSS versi 21 *for windows*. Batas kritis nilai *alpha* yang bisa dipakai untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,60. Dengan demikian nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$, merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliabel atau handal (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2005:73). Hasil uji validitas dari tiap-tiap variabel penelitian yang ditunjukkan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
X ₁	Motivasi Kerja	0,796
X ₂	Gaya Kepemimpinan	0,806
X ₃	Disiplin Kerja	0,787
Y	Kinerja Pegawai	0,817

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas dengan menggunakan *cronbach's alpha*, didapat nilai *alpha* > 0.60 . Dengan demikian semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, yang menunjukkan bahwa alat ukur yang dipakai dalam penelitian ini, sudah lulus uji reliabilitas.

3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 21 *for windows*. Adapun hasil analisis masing-masing variabel bebas ditunjukkan pada tabel 4.14.

Tabel 4.14
Hasil Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.059	.314		-.189	.851		
MOTIVASI KERJA (X1)	.329	.109	.341	3.005	.004	.544	1.837
GAYA KEPEMIMPINAN (X2)	.298	.094	.298	3.155	.003	.786	1.272
DISIPLIN KERJA (X3)	.326	.106	.350	3.086	.003	.544	1.840

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas, maka dapat dibuat model regresi linier berganda kinerja pegawai sebagai berikut:

$$\hat{Y} = -0.059 + 0.329X_1 + 0.298X_2 + 0.326X_3$$

Dari persamaan model regresi linier berganda tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan dari nilai masing-masing koefisien dari variabel bebas yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dalam hal ini variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tidak sama dengan nol, karena menggunakan skala interval 1-5, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a) Koefisien konstanta bernilai negatif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, maka kinerja pegawai cenderung mengalami penurunan.
- b) Koefisien regresi motivasi kerja bernilai positif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya, maka apabila

motivasi kerja mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai cenderung akan mengalami kenaikan.

- c) Koefisien regresi gaya kepemimpinan bernilai positif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya, maka apabila gaya kepemimpinan mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai cenderung pegawai akan mengalami kenaikan.
- d) Koefisien regresi disiplin kerja bernilai positif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya, maka apabila disiplin kerja mengalami kenaikan, maka kinerja cenderung pegawai akan mengalami kenaikan.
- e) Koefisien regresi motivasi kerja (x_1) sebesar 0.329 mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan dengan koefisien regresi gaya kepemimpinan (x_2) sebesar 0.298 dan koefisien regresi disiplin kerja (x_3) sebesar 0.326. Hal ini, berarti motivasi kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo.

4. Hasil Pengujian Hipotesis

Sebagai dasar keputusan yang diambil untuk menolak atau menerima hipotesis, dilakukan pengujian hubungan kausal yaitu dengan menggunakan uji F dan uji t. Pengujian hipotesis ini untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan cara membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Taraf signifikan yang dipakai yaitu 95% ($\alpha=0,05$), dengan pengujian dua sisi/arah serta *degrees of freedom* (df) = $N-k$ dimana N =jumlah observasi/kuesioner dan k = jumlah variabel yang digunakan. Penjelasan dari uji hipotesis ini, adalah sebagai berikut:

a. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel bebas, secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Dalam penelitian ini, hipotesis yang dibangun yaitu:

1) $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, artinya :

Motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo.

2) $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$, artinya :

Motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

Menurut Ghozali (2005:97), dasar keputusan yang diambil adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak dan apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Apabila hasil pengujian menunjukkan :

a) $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan bahwa variabel bebas secara simultan berpengaruh pada variabel terikat.

b) $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan lebih dari 5% maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat .

Dalam uji ini, menggunakan *Anova* dengan bantuan SPSS versi 21 *for windows*, adapun hasilnya ditunjukkan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Hasil Uji F (simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.064	3	4.355	31.293	.000 ^a
	Residual	6.819	49	.139		
	Total	19.883	52			

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA (X3), GAYA KEPEMIMPINAN (X2), MOTIVASI KERJA (X1)

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Berdasarkan Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 31.293 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 2.010 dengan probabilitas signifikansi F_{hitung} sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.050 atau 5%. Adapun Nilai F_{tabel} sebesar 2.010 dapat dicari dengan menggunakan T tabel. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima artinya hipotesis penelitian diterima, yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo.

b. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel bebas terhadap variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat secara parsial. Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah:

1) $H_0: b_1=0, b_2=0, b_3=0$, artinya :

Motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo.

2) $H_a: b_1 \neq 0, b_2 \neq 0, b_3 \neq 0$, artinya

Motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo.

Menurut Ghozali (2005:93), dasar keputusan yang diambil dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak dan apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Apabila hasil pengujian menunjukkan:

- a) $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel terikat dapat menerangkan variabel bebas secara parsial dan ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.
- b) $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan lebih dari 5% maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel terikat dapat menerangkan variabel bebas secara parsial dan tidak ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.

Hasil uji t dari masing masing variabel di tunjukan pada Tabel 4.16, Tabel 4.17 dan Tabel 4.18.

Tabel 4.16
Hasil Uji t (parsial) Variabel Motivasi Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.800	.311		2.572	.013
	MOTIVASI KERJA (X1)	.671	.097	.696	6.915	.000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)
 Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Berdasarkan Tabel 4.16 diatas, maka dapat dibuat model regresi linier sederhana kinerja pegawai sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 0.800 + 0.671X_1$$

Nilai t_{hitung} variabel motivasi kerja sebesar 6.915 lebih besar dari t_{tabel} 2,010 dengan probabilitas signifikansi F_{hitung} sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05 atau 5%, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya hipotesis penelitian diterima, yaitu motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo. Hal ini sesuai dengan kondisi kerja di KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo, dimana sekarang ini diterapkan sistem proses bisnis dalam meningkatkan pelayanan dan mencapai tujuan organisasi. Proses bisnis tersebut banyak melibatkan komputer dengan aplikasi kerja yang didesain untuk membantu penyelesaian pekerjaan, sehingga mutlak diperlukan pengetahuan dan skill yang tinggi para pegawai. Oleh karena itu semangat dalam mempelajari dan memahami proses bisnis yang dijalankan sangat penting dimiliki oleh para pegawai. Tanpa adanya semangat yang tinggi, mustahil proses bisnis yang dijalankan oleh KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo akan berhasil, bahkan akan menimbulkan masalah tatkala dijalankan karena pegawai

tidak bisa memahami proses bisnis tersebut. Proses bisnis tersebut akan mempercepat penyelesaian pekerjaan karena memangkas prosedur maupun waktu yang dibutuhkan sehingga kinerja yang dihasilkan oleh pegawai akan meningkat. Semangat dalam memahami SOP pekerjaan dalam proses bisnis juga sangat menentukan keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian semakin tinggi motivasi pegawai KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo dalam mempelajari dan memahami tata kerja dan SOP pekerjaan dalam proses bisnis yang dijalankan akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

Tabel 4.17
Hasil Uji t (parsial) Variabel Gaya Kepemimpinan
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.122	.351		3.196	.002
	GAYA KEPEMIMPINAN (X2)	.589	.113	.588	5.197	.000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)
 Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Berdasarkan Tabel 4.17 diatas, maka dapat dibuat model regresi linier sederhana kinerja pegawai sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 1.122 + 0.589X_2$$

Nilai t_{hitung} gaya kepemimpinan sebesar 5.197 lebih besar dari t_{tabel} 2,010 dengan probabilitas signifikansi F_{hitung} sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05 atau 5%, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya hipotesis penelitian diterima, yaitu gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan harus sejalan dengan harapan para

pegawai, dimana bisa meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan membawa perubahan organisasi kearah yang lebih baik. Dimana, di era reformasi birokrasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada *stakeholder* dengan memakai proses bisnis yang baru, mutlak diperlukan pimpinan yang dapat mengarahkan sumber daya manusia kearah pencapaian tujuan organisasi yang memerlukan kinerja pegawai yang tinggi. Gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan pimpinan sekarang ini perlu ditingkatkan lagi, sehingga pimpinan bisa memahami kemampuan pegawai, komunikasi yang baik dan bisa meningkatkan pengetahuan maupun kecerdasan pegawai. Situasi tersebut akan menunjang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaanyang menjadi tanggung jawabnya karena dari sisi pegawai sangat membutuhkan pimpinan/kepala kantor yang mampu melakukan tranformasi baik skill maupun pengetahuan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan/kepala kantor KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

Tabel 4.18
Hasil Uji t (parsial) Variabel Disiplin Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	.850	.301		2.824	.007
(Constant)					
DISIPLIN KERJA (X3)	.651	.093	.699	6.985	.000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)
 Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Berdasarkan Tabel 4.18 diatas, maka dapat dibuat model regresi linier sederhana kinerja pegawai sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 0.850 + 0.651X_3$$

Nilai t_{hitung} disiplin kerja sebesar 6.985 lebih besar dari t_{tabel} 2,010 dengan probabilitas signifikansi F_{hitung} sebesar 0.00 lebih kecil dari 0.05 atau 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya hipotesis penelitian diterima, yaitu disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo. Disiplin kerja yang diterapkan pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo sangat berpengaruh pada ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta penghasilan pegawai yang bersangkutan. Disiplin kerja yang merupakan kesadaran pegawai dalam mematuhi prosedur maupun aturan dalam organisasi sangat diperlukan oleh pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi. Dengan disiplin yang tinggi tentunya akan mengurangi keterlambatan masuk jam kantor dan ketidakberadaan pegawai pada jam-jam kerja. Kondisi tersebut akan menyebabkan pemberian pelayanan kepada *stakeholder* dapat memuaskan, penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu dan penghasilan pegawai yang tidak berkurang karena adanya potongan absen yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin tinggi disiplin kerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

5. Hasil Uji Koefisien Determinasi/R Square (R^2)

Uji ini untuk mengukur kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel variasi terikat. Nilai R^2 adalah antara nol dan satu ($0 < R^2 < 1$). Nilai R^2

yang kecil berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai R^2 yang mendekati angka 1 berarti variabel bebas dapat memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Ada kelemahan dalam penggunaan R^2 yaitu bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Karena setiap tambahan satu variabel bebas, maka otomatis R^2 pasti meningkat dengan tidak memperhatikan, apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, dalam penelitian ini yang dipakai adalah nilai *adjusted* R^2 karena dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model. *Adjusted* R^2 merupakan indikator untuk mengetahui pengaruh penambahan suatu variabel bebas ke dalam persamaan apakah mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak dengan variabel terikatnya.

Dalam uji ini, menggunakan bantuan SPSS versi 21 *for windows*, hasil pengujian ini ditunjukkan pada Tabel 4.16.

Tabel 4.19
Hasil Uji Koefisien Determinasi/R Square (R^2)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.657	.636	.373

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA (X3), GAYA KEPEMIMPINAN (X2), MOTIVASI KERJA (X1)

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Berdasarkan Tabel 4.19, dapat diketahui bahwa nilai R^2 sebesar 0.657 dan *adjusted* R^2 sebesar 0.636 lebih besar dari 0 dan lebih kecil 1 ($0 < R^2 < 1$). Dengan demikian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Dengan nilai *koefisien adjusted R²* sebesar 0.657, hal ini memberikan gambaran bahwa sumbangan variabel bebas yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dalam pengaruhnya naik atau turun kinerja pegawai sebesar 65.7% dan sisanya sebesar 34.4% merupakan sumbangan dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model/tidak diteliti dan tergabung dalam variabel pengganggu (e) dalam model regresi linear berganda yang dipakai dalam penelitian ini. Variabel lain tersebut antara lain tunjangan remunerasi dan TKT, sarana dan prasarana yang dipakai misalnya komputer, jaringan internet atau ruangan bekerja.
- 2) Nilai korelasi berganda (R) sebesar 0.811 atau 81.1%, memberikan gambaran bahwa hubungan variabel bebas yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai. Dengan kata lain, naiknya motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo akan berpengaruh pada naiknya kinerja pegawai.

6. Hasil Uji Persamaan Regresi Dengan Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan persamaan regresi yang baik, perlu dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik ini dilakukan dengan bantuan SPSS versi 21 *for windows*, yaitu antara lain:

a. Hasil Uji Normalitas

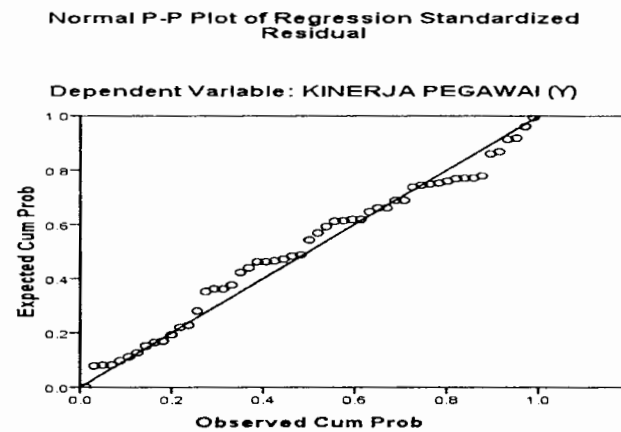
Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi yang digunakan baik variabel bebas maupun variabel terikat mempunyai distribusi data yang normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah mempunyai distribusi

data normal atau mendekati normal. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *normal p-plot of regression standardized residual*.

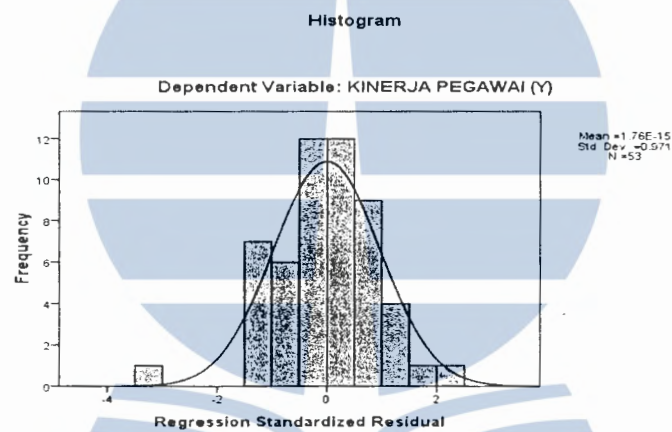
Menurut Ghozali (2005:7), uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal. Karena uji ini menggunakan *normal p-plot of regression standardized residual*, oleh karena prinsip normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data/titik pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. *Normal p-plot of regression standardized residual* membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dasar pengambilan keputusan yang akan diambil (Ghozali, 2005:78), adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data/titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Hasil pengujian ini dengan menggunakan *normal p-plot of regression standardized residual* ditunjukkan dengan Gambar 4.3 dan histogramnya Gambar 4.4.



Gambar 4.3
Hasil Uji Normalitas
Dengan *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual*



Gambar 4.4
Hasil Uji Normalitas Dengan Histogram

Berdasarkan Gambar 4.3 dan Gambar 4.4 diatas, dapat diperoleh bahwa data/titik menyebar disekitar garis diagonal pada uji dan mengikuti arah garis diagonal *normal p-plot of regression standardized residual* atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal pada uji histogram, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dipakai dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

b. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Jika ditemukan adanya multikolinearitas, maka koefisien regression variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga. Untuk mendiagnosa adanya multikolinieritas adalah dengan menganalisis nilai *tolerance* dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi, karena $VIF = 1/Tolerance$. Nilai *cutoff* yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* kurang dari 0,1 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 10. Sehingga apabila di dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi tersebut bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya. Dalam uji ini, menggunakan bantuan SPSS versi 21 *for windows* hasil dari pengujian ini ditunjukkan pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20
Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
MOTIVASI KERJA (X1)	.544	1.837
GAYA KEPEMIMPINAN (X2)	.786	1.272
DISIPLIN KERJA (X3)	.544	1.840

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Dari Tabel 4.20, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai nilai *tolerance* sebesar 0.544 lebih besar dari 0.1 dan nilai VIF sebesar 1.837 lebih kecil dari 10, variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai *tolerance* sebesar

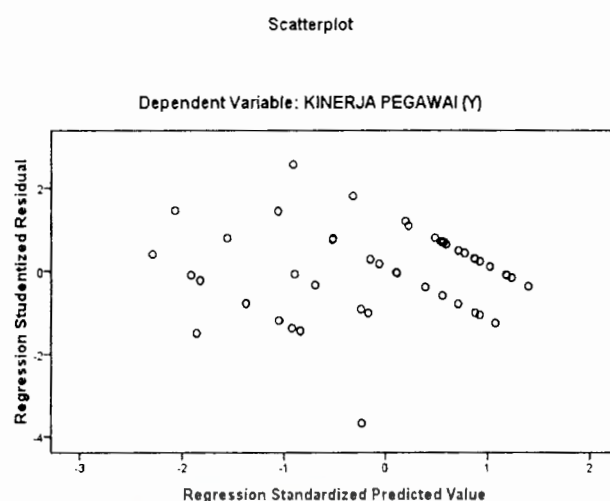
0.786 lebih besar dari 0.1 dan nilai VIF sebesar 1.272 lebih kecil dari 10 dan variabel disiplin kerja mempunyai nilai *tolerance* sebesar 0.544 lebih besar dari 0.1 dan nilai VIF sebesar 1.840 lebih kecil dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas yang dimasukkan dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian ini.

c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

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

Uji ini dilakukan dengan menggunakan grafik *scatterplot* dengan bantuan SPSS versi 21 *for windows*. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized*. Dengan dasar analisisnya sebagai berikut:

- 1) Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji ini, ditunjukkan dengan Gambar 4.5.



Gambar 4.5
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 4.5, dapat dilihat bahwa data/titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak terdapat pola yang jelas, dengan demikian tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian ini.

Dengan bantuan SPSS versi 21 for windows, uji ini bisa dilakukan dengan mencari nilai signifikan korelasi *rank spearman* dari setiap variabel bebas yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan nilai residualnya. Jika nilai signifikan lebih besar dari α (5%) maka tidak terdapat heteroskedastisitas dan sebaliknya apabila lebih kecil dari α (5%) maka terjadi heteroskedastisitas. Hasil dari pengujian lain dengan menggunakan korelasi *rank spearman* ditunjukkan pada Tabel 4.18.

Tabel 4.21
Hasil Uji Heretoskidastitas Dengan Korelasi Rank Spearman

			Correlations				
			KINERJA PEGAWAI	MOTIVASI KERJA	GAYA KEPEMIMPINAN	DISIPLIN KERJA	Residual
Spearman's rho	KINERJA PEGAWAI	Correlation Coefficient	1.000	.817**	.399	.752**	.608
		Sig. (2-tailed)		.000	.003	.000	.000
		N	53	53	53	53	53
	MOTIVASI KERJA	Correlation Coefficient	.817**	1.000	.341**	.854	.240**
		Sig. (2-tailed)	.000		.012	.000	.083
		N	53	53	53	53	53
	GAYA KEPEMIMPINAN	Correlation Coefficient	.399**	.341*	1.000**	.453*	-.066**
		Sig. (2-tailed)	.003	.012		.001	.637
		N	53	53	53	53	53
	DISIPLIN KERJA	Correlation Coefficient	.752**	.854**	.453**	1.000**	.051**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.718
		N	53	53	53	53	53
	Residual	Correlation Coefficient	.608**	.240	-.066**	.051	1.000**
		Sig. (2-tailed)	.000	.083	.637	.718	
		N	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Dari Tabel 4.21, pada kolom residual dapat dilihat bahwa nilai *correlation coefficient* dengan nilai signifikan *2-tailed* (Sig.2-tailed) masing-masing dari variabel bebas diatas 5%. Artinya variabel bebas yaitu motivasi kerja , gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tidak mempunyai hubungan dengan nilai residualnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada persamaan regresi berganda yang diperoleh.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Secara umum penelitian ini sudah sejalan dengan tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo. Penelitian ini dilakukan mengingat KPPN Percontohan sebagai instansi publik yang harus dapat memberikan pelayanan yang prima kepada *stakeholder* di wilayah kerjanya dan masih ditemukan beberapa kesalahan dalam pembebanan mata anggaran pengeluaran (akun) dalam penyelesaian pekerjaan serta penyaluran dana ABPN yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian, maka secara garis besar dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja dan disiplin kerja mampu mendukung pencapaian kinerja yang optimal dalam rangka pelayanan kepada satuan kerja dalam penyaluran dana APBN, sehingga bisa cepat, tepat sasaran dan akuntabel. Motivasi kerja dan disiplin kerja yang tinggi sangat berpengaruh pada penyelesaian pekerjaan pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo yang sudah tertuang pada kontrak kinerja.
2. Gaya kepemimpinan yang merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pegawai kearah tercapainya suatu tujuan dapat diterapkan kepala kantor dalam mengelola pegawai dengan maksimal untuk mencapai visi dan misi organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan mendorong terciptanya komunikasi dan hubungan kerja sesama pegawai dalam lingkungan kantor.

Gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional sangat dibutuhkan di KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo mengingat adanya perubahan sistem kerja yaitu adanya proses bisnis yang lebih cepat dengan aplikasi dengan teknologi komputer. Dengan demikian, kepala kantor akan mampu mengarahkan dan memotivasi pegawai agar mau belajar dengan sistem baru tersebut dan bisa mengurangi kesalahan dan implementasinya. Keberhasilan sistem kerja yang baru akan berpengaruh pada pelayanan yang diberikan KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo.

3. Keberhasilan kinerja KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo yang diukur dengan IKU mampu mencerminkan kualitas dan kuantitas kerja serta tanggungjawab yang dihasilkan oleh pegawai, sehingga apabila menurun dapat segera dapat diketahui penyebabnya. Dengan demikian, segera dapat dicari pemecahan masalahnya dan ditemukan solusinya dalam rangka pengelolaan MSDM.

B. Implikasi Hasil Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Dalam penelitian ini juga memberikan penguatan terhadap hasil penelitian terdahulu yang menjadi rujukan. Secara implikasi teoritis dapat memberikan gambaran yaitu sebuah perbandingan mengenai rujukan-rujukan yang dipakai dalam penelitian ini, dengan penelitian yang dilakukan sekarang. Perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu		Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
Peneliti	Judul Penelitian		
Dewi Ma'rifah (2006)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur	Penelitian sekarang menunjukkan hasil yang sama dan tentunya memperkuat <i>justifikasi</i> penelitian terdahulu yaitu : <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. 	Penelitian ini memperkuat penelitian terdahulu bahwa penelitian mengenai motivasi kerja, gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai mendapatkan <i>justifikasi</i> dukungan secara empirik, sehingga hasil penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.
Budi Setiyawan dan Waridin (2006)	Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang		
Tony Listianto dan Bambang Setiaji (2007)	Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan PDAM Kota Surakarta		
Suharto dan Budi Cahyono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja sumber daya manusia di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah		
Sukarno Andhy Yahya (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di Yayasan Budi Luhur Semarang		
Ratna Kusumawati (2008)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)		

Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian, 2014

Dari uraian Tabel 5.1, penelitian juga sejalan dengan teori-teori yang disampaikan pada kajian teoritis antara lain untuk variabel motivasi yaitu teori

Herzberg yang menyatakan bahwa motivasi yang terbentuk dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik yang baik dapat membentuk pribadi yang dapat meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan atau sebaliknya. Untuk gaya kepemimpinan penelitian ini juga sejalan dengan teori Jalur Sasaran yang dikembangkan oleh Robert House dimana pimpinan yang mempunyai kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi akan membantu pegawai/karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Sedangkan untuk variabel disiplin kerja penelitian ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Hasibuan dimana disiplin kerja yang merupakan kesadaran pegawai dalam menaati peraturan dalam lingkungan kerja akan berpengaruh pada kinerja pegawai tersebut yaitu semakin tinggi disiplin kerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerjanya atau sebaliknya. Begitu pula pada variabel kinerja pegawai yang dipakai dalam penelitian ini sejalan dengan apa yang yang didefinisikan oleh Hakim dimana kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar yang ditetapkan.

2. Implikasi Teknik

Teknik yang dipakai dalam penelitian ini dilihat dari hasilnya memberikan penguatan terhadap teknik yang dipakai dalam penelitian terdahulu. Penelitian ini dilihat dari pendekatan merupakan penelitian kuantitatif dengan statistik inferensial dengan teknik regresi linear berganda. Hasil yang diperoleh dengan teknik regresi linear berganda dalam penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu yaitu bahwa secara parsial maupun simultan motivasi kerja, gaya

kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Implikasi Managerial

Hasil temuan dari penelitian ini, bisa menjadi rekomendasi terhadap prioritas yang akan diambil yaitu sebagai bahan masukan bagi instansi dalam hal ini kepala kantor/pimpinan terhadap pengelolaan MSDM. Beberapa masukan alternatif yang berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai yang bersifat strategis yaitu:

- a) Hal yang perlu ditingkatkan sehubungan dengan implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo yaitu mengenai aktualisasi diri. Untuk mengaktualisasi diri tersebut salah satunya pegawai ingin mencapai suatu jabatan karena mampu dan memenuhi syarat, hal ini tentunya harus menjadi perhatian pimpinan. Dengan memberikan dorongan untuk belajar, kemudahan mengurus syarat administrasi dalam rangka mengikuti *assessment*, tentunya akan menambah semangat dan berpengaruh pada meningkatnya kinerja pegawai bersangkutan.
- b) Hal yang perlu ditingkatkan sehubungan dengan implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo yaitu mengetahui *intellectual stimulation*/stimulasi intelektual yaitu perilaku pimpinan yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat. Hal ini sangat penting, dimana prosedur kerja/proses bisnis yang baru di KPPN Percontohan

membutuhkan semangat untuk bisa memahami dengan cara belajar. Disini peran seorang pimpinan yang diharapkan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya adalah seorang pimpinan yang mampu mentransfer ilmunya kepada pegawai. Sehingga pegawai akan mampu mengikuti cara kerja yang baru, terhindar dari kesalahan yang apabila terjadi akan mengganggu pemberian pelayanan kepada *stakeholder*.

- c) Hal yang perlu ditingkatkan sehubungan dengan implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo yaitu mengenai keadilan. Dimana pelaksanaan mengenai penghargaan/balas jasa atau hukuman yang diterapkan harus disesuaikan dengan peraturan yang berlaku. Hal ini di rasa oleh pegawai akan berakibat pada penghasilan yang akan diterima, apabila salah dalam memberikan penilaian mengenai hasil kinerjanya maupun pemberian hukuman yang salah akan merugikan pegawai bersangkutan.

4. Implikasi Lingkungan Kerja

Implikasi dari hasil penelitian ini terhadap lingkungan kerja yaitu dapat memberikan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan terjadi keteraturan dalam bekerja karena pegawai mempunyai motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala kantor sudah baik, sehingga pelayanan yang diberikan KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo dapat berjalan lancar. Lingkungan kerja yang baik akan memungkinkan situasi dimana para pegawai dapat berinteraksi dengan pegawai yang lain dengan menggunakan

komunikasi yang efektif dan benar. Dengan demikian, situasi tersebut dapat memberikan rasa aman dan menunjang dalam penyelesaian pekerjaan.

C. Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan yang didapat dalam penelitian ini, yaitu hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi pada kasus-kasus yang berada diluar obyek penelitian, misalnya pada perusahaan yang bertujuan utamanya mencari keuntungan. Karena berbeda pengukuran antara kinerja pegawai yang melayani publik dengan kinerja karyawan perusahaan yang tujuan utamanya mencari keuntungan.

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan dari penelitian ini , antara lain:

- a) Penelitian yang akan dilakukan mendatang perlu menambah konstruk variabel lain misalnya variabel moderating, sehingga hasilnya akan lebih lebih variasi, apakah dengan keberadaan variabel moderating akan menaikkan atau menurunkan kinerja pegawai.
- b) Penelitian yang akan dilakukan mendatang, bisa mengambil sampel yang lebih banyak lagi, baik pada instansi pemerintah atau perusahaan swasta yang mempunyai layanan atau produk yang lebih bervariasi.

D. Saran-saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan diatas, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo dalam penyaluran dana ABPN dengan tepat, cepat dan akuntabel kepada satuan kerja, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Adanya sosialis, pelatihan dan pendidikan mengenai aplikasi yang dipakai dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga proses kerja yang diterapkan dapat dipahami semua pegawai KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo. Sehingga akan mengurangi kesalahan dalam bekerja dan dapat melayani satuan kerja yang mengajukan SPM dengan baik dan penyelesaiannya dapat tepat waktu.
2. Motivasi kerja dan disiplin kerja yang ada sekarang senantiasa dijaga dan dapat ditingkatkan untuk mendukung kinerja serta adanya konsep yang jelas dalam mengelola. Karena SDM memegang peranan yang penting dalam menciptakan kinerja yang 5tinggi di KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo, maka perlu diperhatikan hak dan kewajiban pegawai sesuai dengan kinerja yang dihasilkan yaitu melalui IKU.
3. Kepala kantor/Pimpinan hendaknya dapat mentransformasi ilmu dan keahliannya kepada pegawai, sehingga pegawai mempunyai skill yang memenuhi klasifikasi pekerjaan yang diembannya. Kepala kantor sebagai *top manager* harus mampu mengarahkan SDM kearah pencapaian tujuan organisasi yang dituangkan dalam visi dan misi.
4. Penempatan pegawai di setiap bagian hendaknya memperhatikan kemampuan pegawai terhadap beban kerja yang menjadi tanggungjawabnya. Hal ini penting agar proses bisnis bisa dijalankan dan pekerjaan selesai tepat waktu. *Job analizys* harus dibuat lebih detail untuk memberikan pedoman yang jelas dalam penempatan pegawai ke tempat yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, J., dan Fauzi, A. 2007. *Aplikasi Excel dalam Aspek Kuantitatif Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Aritonang, K, T. 2005. Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru Dan Kinerja Gutu SMP Kristen BPK Penabur Jakarta. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 2(4), 27-31.
- Bodla, A. M., and Nawaz, M. M. 2010. Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector. Higher Education Institutes and Universities International. *Journal of Business and Management*, 5(4), 34-37.
- Burhan, M, B. 2005. Metodologi Penelitian Kuantitatif: *Komunikasi, ekonomi, dan kebijakan publik serta ilmu-ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Prenada Media.
- Davis, K. 2005. *Human Behavior at Work Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I. Jakarta: Indeks.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-107/PB/2012 *Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan*. Direktur Jenderal Perbendaharaan. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-163/PB/2012 *Perubahan Nomenklatur KPPN menjadi KPPN Percontohan*. Direktur Jenderal Perbendaharaan. Jakarta.
- Ferdinand, A. 2006. Metode Penelitian Manajemen : *Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Guritno, B., dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 63-74.
- Hakim, A. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Riset dan Bisnia Indononesia*, 3(2), 165-180.
- Hani, H, T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M, T, E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo.
- Hasibuan, M. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kementerian Keuangan RI Nomor 303/KMK.01/2004 *Perubahan Nomenklatur KPKN menjadi KPPN*. Menteri Keuangan RI. Jakarta.
- Kusumawati, R. 2008. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Roemani Semarang. *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*, 3(148), 10-11.
- Listianto, T., dan Setiaji, B. 2007. Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta). Diambil 28 Januari 2014, dari situs World Wide Web <http://www.damandiri.or.id>.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta: ANDI.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi kedua. Yogyakarta: YKPN.

- Ma'rifah, D. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur. Diambil 15 Januari 2014, dari situs World Wide Web <http://www.damandiri.or.id>.
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Nawawi, H. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press.
- Nazir, M. 2005. *Metode penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. 2003. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Prasetyo, E, dan Wahyuddin. 2003. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta. *Tesis*. Program S2 Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rivai, V. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, S. P., dan Coulter, M. 2005. *Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., dan Coulter, M. 2007. *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Duabelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiyawan, B., dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*, 2(2), 181-198.
- Siagian, S. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Suharto dan Cahyono, B. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 13-30.
- Suryabrata, S. 2008. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tampubolon, B. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*, 9(2), 106-115.
- Thoha, M. 2006. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Umar, H. 2005. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yahya, S, A. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di Yayasan Budi Luhur Semarang. *Tesis*. Program S2 Pendidikan Universitas IKIP PGRI Semarang.
- Yuwaliatin, S. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang, *Jurnal Ekobis*, 7 (2), 241-256.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Jambi
 Jl. Farmizi Kidir No. 60, Pakuan Baru, Jambi 36132
 Telepon: 0741-25753, Faksimile: 0741-7555572
 Laman: jambi@ut.ac.id

Nomor : 134/UN31.27/LL/2013
 Lampiran : 1 (satu) berkas
 Hal : Permohonan izin penelitian

Jambi, 22 Januari 2013

Kepada
 Yth : Kepala KPPN Percontohan Bangko

Di-
 Bangko

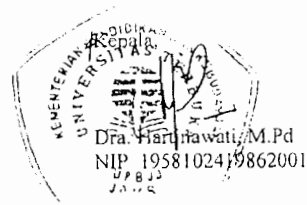
Dengan ini kami sampaikan permohonan izin mengadakan penelitian untuk mahasiswa S.2 Universitas Terbuka UPBJJ-Jambi pada Instansi yang saudara pimpin.

Mahasiswa yang akan mengadakan penelitian tersebut adalah :

- Nama : Suranto
- NIM : 018 589 784
- Program Studi : Magister Manajemen (MM)
- Judul Penelitian : Pengaruh motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Percontohan (Studi Kasus pada KPPN Percontohan Muara Bungo, KPPN Percontohan Bangko dan KPPN Percontohan Kota Jambi

Besar harapan kami mahasiswa yang bersangkutan dapat di izinkan untuk mengadakan penelitian di Instansi yang Saudara pimpin.

Demikian disampaikan atas perhatian dan kerjasamanya di ucapkan terima kasih.





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-1) Jambi
 Jl. Jambi Raya No. 80, P. Suan Baru, Jambi 36112
 Telepon: 0741-25755, Faksimile: 0741-7555577
 E-mail: jambi@ut.ac.id

Nomor : 04/UN31.27/LC/2013
 Lampiran : 1 (satu) berkas
 Hal : Permohonan izin penelitian

Jambi, 22 Januari, 2013

Kepada Yt: : Kepala KPPN Percontohan Kota Jambi

Di:
 Jambi

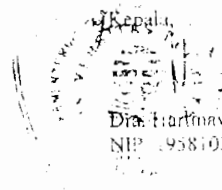
Dengan ini kami sampaikan permohonan izin mengadakan penelitian untuk mahasiswa S.2 Universitas Terbuka UPBJJ-1 Jambi pada Instansi yang saudara pimpin

Mahasiswa yang akan mengadakan penelitian tersebut adalah:

- Nama : Suranto
- NIM : 018 589 784
- Program Studi : Magister Manajemen (MM)
- Judul Penelitian : Pengaruh motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Percontohan (Studi Kasus pada KPPN Percontohan Muara Bungo, KPPN Percontohan Bangko dan KPPN Percontohan Kota Jambi

Besar harapan kami mahasiswa yang bersangkutan dapat diizinkan untuk mengadakan penelitian di Instansi yang Saudara pimpin

Demikian disampaikan atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih

Kepala,

 Dra. Hartinawati, M.Pd
 NIP. 1958102419862001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-1) Jambi
 Jl. Tarrenz, Kode Pos 36122, Pekanbaru, Jambi 36122
 Telepon: 0741-28753, Faksimile: 0741-395557,
 E-mail: jambi@ut.ac.id

Nomor : 034/UN31.27/LL/2013
 Lampiran : 1 (satu) berkas
 Hal : Permohonan izin penelitian

Jambi, 22 Januari 2013

Kepada
 Yth : Kepala KPPN Percontohan **Muara Bungo**

Di-
 Muara Bungo

Dengan ini kami sampaikan permohonan izin mengadakan penelitian untuk mahasiswa S.2 Universitas Terbuka UPBJJ-Jambi pada instansi yang saudara pimpin.

Mahasiswa yang akan mengadakan penelitian tersebut adalah

- Nama : J. S. Suganto
- NIM : 018 589 784
- Program Studi : Magister Manajemen (MM)
- Judul Penelitian : Pengaruh motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Percontohan (Studi Kasus pada KPPN Percontohan Muara Bungo, KPPN Percontohan Bangko dan KPPN Percontohan Kota Jambi)

Besar harapan kami mahasiswa yang bersangkutan dapat diizinkan untuk mengadakan penelitian di instansi yang Saudara pimpin.

Demikian disampaikan atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

/s/ Kepala,

Dr. Harliawati, M.Pd
 NIP. 1958102419862001

LAMPIRAN 2
Kuesioner



Bangko , Februari 2014

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Sdr/i
Pegawai pada KPPN Percontohan Jambi/Bangko/Muara Bungo
Di Tempat

Dengan hormat,

Pertama-tama saya memperkenalkan diri nama Suranto NIM 018589784, Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi. Pada saat ini saya sedang menyusun Tesis mengenai “Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Percontohan (Studi Kasus Pada KPPN Percontohan Jambi, KPPN Percontohan Bangko dan KPPN Percontohan Muara Bungo)”.

Untuk menguji hipotesis ini, saya mohon bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/i dengan mengisi kuesioner yang saya sajikan dalam bentuk daftar pertanyaan terlampir dengan sebenar-benarnya.

Atas bantuan dan partisipasinya, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Suranto



KUESIONER

Judul penelitian

“Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Percontohan (Studi Kasus pada KPPN Percontohan Jambi, KPPN Percontohan Bangko dan KPPN Percontohan Muara Bungo)”

PETUNJUK PENGISIAN :

1. Mohon kesediaan Bpk/Ibu/Sdr/i untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada kotak yang tersedia, yang dianggap paling sesuai dengan kondisi yang dirasakan.
2. Masing-masing daftar pertanyaan disediakan 5 alternatif jawaban dengan penjelasan sebagai berikut:
 5. **Sangat Setuju**
 4. **Setuju**
 3. **Netral**
 2. **Tidak Setuju**
 1. **Sangat Tidak Setuju**
3. Sebelum menjawab daftar pertanyaan utama, Bpk/Ibu/Sdr/i dimohon untuk mengisi data responden yang penting untuk penelitian ini.
4. Setiap data dan jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr/i berikan akan dirahasiakan.
5. Tidak ada jawaban yang benar atau salah.
6. Mohon diisi seteliti mungkin dan jawablah semua pertanyaan.
7. Tidak diperkenankan memberikan lebih dari satu jawaban.
8. Data yang diperoleh hanya untuk penelitian yang saya lakukan.
9. Kerahasiaan responden terjaga.

I. DATA RESPONDEN

1. Usia :.....Tahun
2. Jenis Kelamin :
 - () Laki-laki
 - () Perempuan
3. Pendidikan Terakhir :
 - () SMP
 - () SMA
 - () Diploma/Akademi
 - () Strata 1
 - () Strata 2



4. Pangkat/Gol :

- () Pembina/IVa
- () Penata Tk.I/IIId
- () Penata/IIIc
- () Penata Muda Tk.1/IIIB
- () Penata Muda/IIIa
- () Pengatur Tk.I/IIId
- () Pengatur/IIc
- () Pengatur Muda Tk.I/IIb
- () Pengatur Muda/IIa

4. Masa Kerja :.....Tahun Bulan

II. DAFTAR PERTANYAAN

A. MOTIVASI KERJA

1. Selama bekerja saya mendapatkan penghasilan yang layak sesuai dengan pengorbanan saya.
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
2. Saya merasa aman dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari yang menjadi tanggung jawab saya.
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
3. Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua pegawai, sehingga menunjang tugas sehari-hari saya.
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
4. Saya ingin mendapatkan penghargaan sehubungan dengan pengorbanan yang saya berikan atas pekerjaan yang saya lakukan.
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju



5. Saya ingin mencapai suatu jabatan, karena saya mempunyai kemampuan untuk meraihnya.

- Sangat Setuju
 Setuju
 Netral
 Tidak Setuju
 Sangat Tidak Setuju

B. GAYA KEPEMIMPINAN

1. Pimpinan/Kepala Kantor yang mampu mengimplementasikan visi dan misi, serta mendapat kepercayaan pegawai dapat mendorong masa depan organisasi/kantor ke arah yang lebih baik.

- Sangat Setuju
 Setuju
 Netral
 Tidak Setuju
 Sangat Tidak Setuju

2. Pimpinan/Kepala Kantor yang dapat memberi motivasi dan komunikasi yang baik kepada pegawai bisa mendukung peran dan tugas pegawai dalam menjalankan tugasnya untuk organisasi.

- Sangat Setuju
 Setuju
 Netral
 Tidak Setuju
 Sangat Tidak Setuju

3. Pimpinan/Kepala Kantor yang mampu meningkatkan kecerdasan dan kreativitas pegawainya dapat membantu pegawai dalam memecahkan permasalahan yang timbul dalam menjalankan tugasnya.

- Sangat Setuju
 Setuju
 Netral
 Tidak Setuju
 Sangat Tidak Setuju

4. Pimpinan/Kepala Kantor yang mampu memberikan perhatian atas aspirasi dan kemampuan pegawai, dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

- Sangat Setuju
 Setuju
 Netral
 Tidak Setuju
 Sangat Tidak Setuju



C. DISIPLIN KERJA

1. Pekerjaan yang dibebankan kepada saya sudah sesuai dengan kemampuan yang saya miliki, sehingga bisa meningkatkan disiplin kerja saya.
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
2. Penghasilan yang saya terima dapat memberikan kepuasan dan kecintaan pada organisasi/kantor atau pekerjaan saya, sehingga bisa menumbuhkan disiplin kerja yang ada pada diri saya.
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
3. Pelaksanaan mengenai penghargaan/balas jasa atau hukuman yang diterapkan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
4. Pengawasan melekat/waskat oleh Pimpinan/Kepala Kantor sudah dilaksanakan dengan efektif terhadap semua pegawai.
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
5. Sanksi hukuman yang diberikan kepada pegawai yang melakukan indisipliner sudah dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
6. Pemberian hukuman kepada pegawai yang melakukan indisipliner oleh Pimpinan/Kepala Kantor sudah dilakukan dengan tegas dan sanksi hukum yang diberikan untuk mewujudkan kedisiplinan
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju

**KINERJA PEGAWAI**

1. Kualitas pekerjaan yang saya hasilkan sudah sesuai dengan standar kerja/System Operational Procedure (SOP) yang telah ditetapkan.
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
2. Dalam mengerjakan tugas/pekerjaan, saya dapat menyelesaikan dengan tepat waktu.
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
3. Dalam mengerjakan tugas kantor, saya laksanakan dengan rasa penuh tanggung jawab.
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju

-Terima kasih-

LAMPIRAN 3
Rekap Data Hasil Kuesioner
(Skala Interval)

No	U	JK	P	PG	MK	Motivasi (X1)					
						X11	X12	X13	X14	X15	X1
1	3	2	3	4	6	5	5	5	5	5	25
2	2	1	4	7	2	4	4	4	3	4	19
3	2	1	4	7	2	5	4	3	3	3	18
4	4	1	4	3	5	5	4	4	5	4	22
5	3	1	5	3	4	4	4	4	3	4	19
6	2	1	5	5	3	4	4	3	2	3	16
7	2	1	5	7	3	5	4	3	3	3	18
8	4	1	4	3	6	5	5	4	4	4	22
9	3	1	4	4	3	5	4	4	4	4	21
10	4	1	5	2	6	5	4	4	4	4	21
11	3	1	5	3	3	5	5	5	5	5	25
12	2	1	4	7	1	5	5	4	4	4	22
13	2	1	4	7	1	5	5	5	5	5	25
14	4	1	3	4	5	5	4	4	5	4	22
15	3	1	4	7	2	5	5	5	4	5	24
16	4	2	4	8	6	5	5	5	5	5	25
17	4	2	3	4	6	5	5	4	5	4	23
18	4	1	5	4	6	5	5	5	4	5	24
19	4	2	3	4	6	4	4	4	4	4	20
20	4	1	5	2	6	4	4	4	4	4	20
21	4	2	3	2	6	5	5	4	4	4	22
22	4	1	4	7	5	5	5	4	5	4	23
23	4	1	5	2	6	5	4	4	5	4	22
24	3	1	6	3	5	5	4	4	5	4	22
25	4	1	3	4	6	5	5	5	5	5	25
26	4	1	3	4	6	5	5	5	5	5	25
27	3	1	5	3	5	5	5	4	5	4	23
28	4	1	3	4	6	5	4	5	5	5	24
29	4	1	3	4	6	5	5	5	5	5	25
30	4	1	5	2	6	4	4	4	3	4	19
31	3	1	5	6	2	3	4	4	3	4	18
32	2	1	5	7	2	5	4	4	5	4	22
33	2	1	4	6	2	5	5	5	4	5	24
34	4	2	3	4	6	5	4	3	4	3	19
35	4	1	5	7	2	5	5	4	5	4	23
36	4	2	3	5	6	5	5	4	5	4	23
37	4	2	3	4	6	5	4	4	5	4	22
38	2	1	5	5	2	5	5	4	5	4	23
39	2	1	5	6	3	5	4	4	4	4	21
40	4	1	4	2	6	5	5	5	5	5	25
41	2	1	4	8	1	4	4	4	4	4	20

42	2	1	3	3	3	5	4	5	4	5	23
43	4	2	3	6	5	5	4	4	4	4	21
44	2	1	5	6	2	5	5	3	4	3	20
45	2	1	4	7	2	5	5	4	4	5	23
46	4	1	6	2	6	5	4	4	4	4	21
47	2	1	4	6	2	5	4	4	4	4	21
48	3	1	3	6	3	5	5	5	4	5	24
49	3	1	4	4	4	5	3	3	4	3	18
50	4	1	6	2	6	5	4	4	4	4	21
51	4	2	3	4	5	5	5	4	4	5	23
52	2	1	4	7	3	5	5	4	4	5	23
53	2	1	3	6	3	5	5	5	5	5	25

Gaya Kepemimpinan (X2)					Disiplin (X3)							Kinerja (Y)			
X21	X22	X23	X24	X2	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X3	Y1	y2	y3	Y
5	5	5	5	20	4	5	5	4	5	5	28	5	5	5	15
3	4	3	4	14	3	4	4	3	3	3	20	4	4	4	12
4	4	4	3	15	4	3	3	3	4	4	21	4	4	5	13
5	5	4	4	18	4	4	4	5	4	4	25	5	4	5	14
4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	12
5	5	5	5	20	4	3	3	2	3	3	18	4	4	4	12
5	4	5	5	19	4	4	3	3	3	2	19	4	4	5	13
5	5	5	4	19	5	5	4	4	5	5	28	5	5	5	15
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	13
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	3	23	5	4	5	14
5	5	5	5	20	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	15
5	4	5	5	19	3	5	4	4	5	5	26	5	5	5	15
4	5	5	5	19	4	5	5	5	5	4	28	5	5	5	15
4	4	4	4	16	4	4	4	5	5	5	27	4	4	5	13
5	5	4	5	19	5	4	5	4	5	5	28	5	5	5	15
5	4	5	5	19	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	15
5	5	5	5	20	5	4	4	5	5	5	28	5	5	5	15
5	4	5	5	19	5	5	4	4	3	5	26	5	5	5	15
4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12
4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12
5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	14
5	4	5	5	19	5	4	4	5	5	5	28	5	5	5	15
5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	24	5	4	5	14
5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	3	23	5	4	5	14
4	5	4	5	18	4	4	5	5	4	4	26	5	5	5	15
5	5	5	5	20	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	15
5	5	5	5	20	5	5	4	5	4	3	26	5	5	5	15
5	5	5	5	20	4	5	5	5	4	5	28	5	4	5	14
5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	15
4	4	3	4	15	4	2	4	3	4	4	21	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	3	3	3	21	4	4	3	11
5	4	5	5	19	5	4	4	5	5	5	28	5	4	5	14
5	5	4	5	19	4	5	5	4	5	5	28	5	5	5	15
5	5	5	5	20	4	4	3	4	3	4	22	4	4	5	13
4	5	5	5	19	5	4	4	5	5	5	28	5	5	5	15
4	5	5	5	19	5	4	4	5	5	5	28	4	5	5	14
5	5	4	5	19	4	4	4	5	5	5	27	5	4	5	14
5	5	4	5	19	5	5	4	5	5	5	29	4	5	5	14
5	5	5	5	20	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	15

5	5	4	5	19	4	4	4	4	4	3	23	5	5	5	15
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12
5	5	5	5	20	5	4	5	4	5	5	28	5	4	5	14
5	5	5	4	19	4	2	4	4	3	3	20	3	4	5	12
5	5	4	5	19	4	4	3	4	3	3	21	5	5	5	15
5	5	4	5	19	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	15
5	5	5	5	20	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	15
5	5	4	5	19	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	15
5	4	4	5	18	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	13
5	5	5	5	20	4	5	3	4	4	4	24	4	5	5	14
5	5	5	5	20	4	5	4	4	4	4	25	5	4	5	14
5	5	5	5	20	4	4	3	2	4	4	21	2	4	5	11
5	5	4	4	18	5	4	2	4	4	4	23	5	5	5	15
5	5	4	5	19	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	15

MOTIVASI KERJA
Successive
Interval

5	5	5	5	5	Total	Rata-rata
3,718	4,255	3,891	4,381	3,774	20,020	4,004
2,018	2,723	2,453	1,960	2,377	11,531	2,306
3,718	2,723	1,000	1,960	1,000	10,401	2,080
3,718	2,723	2,453	4,381	2,377	15,652	3,130
2,018	2,723	2,453	1,960	2,377	11,531	2,306
2,018	2,723	1,000	1,000	1,000	7,742	1,548
3,718	2,723	1,000	1,960	1,000	10,401	2,080
3,718	4,255	2,453	3,054	2,377	15,857	3,171
3,718	2,723	2,453	3,054	2,377	14,325	2,865
3,718	2,723	2,453	3,054	2,377	14,325	2,865
3,718	4,255	3,891	4,381	3,774	20,020	4,004
3,718	4,255	2,453	3,054	2,377	15,857	3,171
3,718	4,255	3,891	4,381	3,774	20,020	4,004
3,718	2,723	2,453	4,381	2,377	15,652	3,130
3,718	4,255	3,891	3,054	3,774	18,692	3,738
3,718	4,255	3,891	4,381	3,774	20,020	4,004
3,718	4,255	2,453	4,381	2,377	17,185	3,437
3,718	4,255	3,891	3,054	3,774	18,692	3,738
2,018	2,723	2,453	3,054	2,377	12,625	2,525
2,018	2,723	2,453	3,054	2,377	12,625	2,525
3,718	4,255	2,453	3,054	2,377	15,857	3,171
3,718	4,255	2,453	4,381	2,377	17,185	3,437
3,718	2,723	2,453	4,381	2,377	15,652	3,130
3,718	2,723	2,453	4,381	2,377	15,652	3,130
3,718	4,255	3,891	4,381	3,774	20,020	4,004
3,718	4,255	3,891	4,381	3,774	20,020	4,004
3,718	4,255	2,453	4,381	2,377	17,185	3,437
3,718	2,723	3,891	4,381	3,774	18,488	3,698
3,718	4,255	3,891	4,381	3,774	20,020	4,004
2,018	2,723	2,453	1,960	2,377	11,531	2,306
1,000	2,723	2,453	1,960	2,377	10,513	2,103
3,718	2,723	2,453	4,381	2,377	15,652	3,130
3,718	4,255	3,891	3,054	3,774	18,692	3,738
3,718	2,723	1,000	3,054	1,000	11,495	2,299
3,718	4,255	2,453	4,381	2,377	17,185	3,437
3,718	4,255	2,453	4,381	2,377	17,185	3,437
3,718	2,723	2,453	4,381	2,377	15,652	3,130
3,718	4,255	2,453	4,381	2,377	17,185	3,437
3,718	2,723	2,453	3,054	2,377	14,325	2,865
3,718	4,255	3,891	4,381	3,774	20,020	4,004
2,018	2,723	2,453	3,054	2,377	12,625	2,525
3,718	2,723	3,891	3,054	3,774	17,160	3,432
3,718	2,723	2,453	3,054	2,377	14,325	2,865
3,718	4,255	1,000	3,054	1,000	13,027	2,605
3,718	4,255	2,453	3,054	3,774	17,254	3,451
3,718	2,723	2,453	3,054	2,377	14,325	2,865
3,718	2,723	2,453	3,054	2,377	14,325	2,865
3,718	4,255	3,891	3,054	3,774	18,692	3,738
3,718	1,000	1,000	3,054	1,000	9,772	1,954
3,718	2,723	2,453	3,054	2,377	14,325	2,865
3,718	4,255	2,453	3,054	3,774	17,254	3,451
3,718	4,255	2,453	3,054	3,774	17,254	3,451
3,718	4,255	3,891	4,381	3,774	20,020	4,004

**Gaya Kepemimpinan
Successive
Interval**

5	5	5	5	Total	Rata-rata
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
1,000	1,000	1,000	2,373	5,373	1,343
2,336	1,000	2,421	1,000	6,757	1,689
3,914	2,633	2,421	2,373	11,342	2,835
2,336	1,000	2,421	2,373	8,130	2,033
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	1,000	3,902	3,942	12,758	3,189
3,914	2,633	3,902	2,373	12,822	3,205
2,336	1,000	2,421	2,373	8,130	2,033
2,336	1,000	2,421	2,373	8,130	2,033
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	1,000	3,902	3,942	12,758	3,189
2,336	2,633	3,902	3,942	12,812	3,203
2,336	1,000	2,421	2,373	8,130	2,033
3,914	2,633	2,421	3,942	12,910	3,228
3,914	1,000	3,902	3,942	12,758	3,189
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	1,000	3,902	3,942	12,758	3,189
2,336	1,000	3,902	2,373	9,611	2,403
2,336	2,633	2,421	2,373	9,763	2,441
3,914	1,000	2,421	2,373	9,709	2,427
3,914	1,000	3,902	3,942	12,758	3,189
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
2,336	2,633	2,421	3,942	11,332	2,833
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
2,336	1,000	1,000	2,373	6,709	1,677
2,336	1,000	2,421	2,373	8,130	2,033
3,914	1,000	3,902	3,942	12,758	3,189
3,914	2,633	2,421	3,942	12,910	3,228
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
2,336	2,633	3,902	3,942	12,812	3,203
2,336	2,633	3,902	3,942	12,812	3,203
3,914	2,633	2,421	3,942	12,910	3,228
3,914	2,633	2,421	3,942	12,910	3,228
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	2,633	2,421	3,942	12,910	3,228
2,336	1,000	2,421	2,373	8,130	2,033
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	2,633	3,902	2,373	12,822	3,205
3,914	2,633	2,421	3,942	12,910	3,228
3,914	2,633	2,421	3,942	12,910	3,228
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	2,633	2,421	3,942	12,910	3,228
3,914	1,000	2,421	3,942	11,277	2,819
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	2,633	3,902	3,942	14,391	3,598
3,914	2,633	2,421	2,373	11,342	2,835
3,914	2,633	2,421	3,942	12,910	3,228

**Disiplin
Successive
Interval**

4	5	5	4	5	5	Total	rata-rata
2,669	4,256	4,725	2,918	3,458	4,381	22,407	3,735
1,000	2,795	3,309	1,835	1,000	2,170	12,109	2,018
2,669	1,586	2,018	1,835	2,167	3,168	13,444	2,241
2,669	2,795	3,309	4,256	2,167	3,168	18,363	3,061
2,669	2,795	3,309	1,835	2,167	3,168	15,943	2,657
2,669	1,586	2,018	1,000	1,000	2,170	10,443	1,740
2,669	2,795	2,018	1,835	1,000	1,000	11,317	1,886
4,185	4,256	3,309	2,918	3,458	4,381	22,507	3,751
2,669	2,795	3,309	2,918	2,167	3,168	17,026	2,838
2,669	2,795	3,309	2,918	2,167	2,170	16,028	2,671
4,185	4,256	3,309	4,256	3,458	4,381	23,845	3,974
1,000	4,256	3,309	2,918	3,458	4,381	19,323	3,220
2,669	4,256	4,725	4,256	3,458	3,168	22,531	3,755
2,669	2,795	3,309	4,256	3,458	4,381	20,868	3,478
4,185	2,795	4,725	2,918	3,458	4,381	22,462	3,744
4,185	4,256	3,309	4,256	3,458	4,381	23,845	3,974
4,185	2,795	3,309	4,256	3,458	4,381	22,384	3,731
4,185	4,256	3,309	2,918	1,000	4,381	20,050	3,342
2,669	2,795	3,309	2,918	2,167	3,168	17,026	2,838
2,669	2,795	3,309	2,918	2,167	3,168	17,026	2,838
2,669	2,795	3,309	2,918	2,167	3,168	17,026	2,838
4,185	2,795	3,309	4,256	3,458	4,381	22,384	3,731
2,669	2,795	3,309	2,918	2,167	3,168	17,026	2,838
2,669	2,795	3,309	2,918	2,167	2,170	16,028	2,671
2,669	2,795	4,725	4,256	2,167	3,168	19,779	3,297
4,185	4,256	4,725	2,918	3,458	4,381	23,923	3,987
4,185	4,256	3,309	4,256	2,167	2,170	20,343	3,390
2,669	4,256	4,725	4,256	2,167	4,381	22,454	3,742
2,669	2,795	3,309	2,918	2,167	3,168	17,026	2,838
2,669	1,000	3,309	1,835	2,167	3,168	14,148	2,358
2,669	2,795	3,309	1,835	1,000	2,170	13,777	2,296
4,185	2,795	3,309	4,256	3,458	4,381	22,384	3,731
2,669	4,256	4,725	2,918	3,458	4,381	22,407	3,735
2,669	2,795	2,018	2,918	1,000	3,168	14,568	2,428
4,185	2,795	3,309	4,256	3,458	4,381	22,384	3,731
4,185	2,795	3,309	4,256	3,458	4,381	22,384	3,731
2,669	2,795	3,309	4,256	3,458	4,381	20,868	3,478
4,185	4,256	3,309	4,256	3,458	4,381	23,845	3,974
4,185	2,795	4,725	4,256	3,458	4,381	23,799	3,967
2,669	2,795	3,309	2,918	2,167	2,170	16,028	2,671
2,669	2,795	3,309	2,918	2,167	3,168	17,026	2,838
4,185	2,795	4,725	2,918	3,458	4,381	22,462	3,744
2,669	1,000	3,309	2,918	1,000	2,170	13,066	2,178
2,669	2,795	2,018	2,918	1,000	2,170	13,570	2,262
4,185	4,256	4,725	2,918	3,458	4,381	23,923	3,987
4,185	4,256	4,725	2,918	3,458	4,381	23,923	3,987
4,185	4,256	4,725	4,256	3,458	3,168	24,047	4,008
2,669	2,795	3,309	2,918	2,167	2,170	16,028	2,671
2,669	4,256	2,018	2,918	2,167	3,168	17,196	2,866
2,669	4,256	3,309	2,918	2,167	3,168	18,487	3,081
2,669	2,795	2,018	1,000	2,167	3,168	13,817	2,303
4,185	2,795	1,000	2,918	2,167	3,168	16,233	2,705
4,185	4,256	4,725	4,256	3,458	3,168	24,047	4,008

**Kinerja
Successive
Interval**

5	5	5	Total	Rata-rata
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
2,565	1,000	2,018	5,584	1,861
2,565	1,000	3,718	7,283	2,428
4,052	1,000	3,718	8,770	2,923
2,565	1,000	2,018	5,584	1,861
2,565	1,000	2,018	5,584	1,861
2,565	1,000	3,718	7,283	2,428
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
2,565	1,000	3,718	7,283	2,428
4,052	1,000	3,718	8,770	2,923
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
2,565	1,000	3,718	7,283	2,428
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
2,565	1,000	2,018	5,584	1,861
2,565	1,000	2,018	5,584	1,861
2,565	2,597	3,718	8,880	2,960
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	1,000	3,718	8,770	2,923
4,052	1,000	3,718	8,770	2,923
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	1,000	3,718	8,770	2,923
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
2,565	1,000	2,018	5,584	1,861
2,565	1,000	1,000	4,565	1,522
4,052	1,000	3,718	8,770	2,923
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
2,565	1,000	3,718	7,283	2,428
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
2,565	2,597	3,718	8,880	2,960
4,052	1,000	3,718	8,770	2,923
2,565	2,597	3,718	8,880	2,960
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
2,565	1,000	2,018	5,584	1,861
4,052	1,000	3,718	8,770	2,923
1,529	1,000	3,718	6,247	2,082
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
2,565	1,000	3,718	7,283	2,428
2,565	2,597	3,718	8,880	2,960
4,052	1,000	3,718	8,770	2,923
1,000	1,000	3,718	5,718	1,906
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456
4,052	2,597	3,718	10,367	3,456

Umur (U)	Kode
< 25 tahun	1
25 – 35 tahun	2
36 – 45 tahun	3
46 – 57 tahun	4

Jenis Kelamin (JK)	Kode
Laki-laki	1
Perempuan	2

Pendidikan (P)	Kode
SD	1
SMP	2
SMA	3
Diploma	4
Strata 1	5
Strata 2	6

Golongan/Pangkat (PG)	Kode
Pembina/IVa	1
Penata Tk.I/IIId	2
Penata/IIc	3
Penata Muda Tk.I/IIIf	4
Penata Muda/IIa	5
Pengatur Tk.I/IIId	6
Pengatur/IIc	7
Pengatur Muda Tk.I/IIIf	8
Pengatur Muda/IIa	9

Masa Bekerja (MB)	Kode
<5 tahun	1
5-10 tahun	2
11-15 tahun	3
16-20 tahun	4
21-25 tahun	5
>25 tahun	6

LAMPIRAN 4
Hasil Perhitungan *Frequencies* dari SPSS
Versi 21 *For Windows*

Frequencies

Statistics

		UMUR	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN	GOLONGAN/PA NGKAT	MASA BEKERJA
N	Valid	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

UMUR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 S.D 35 TAHUN	17	32.1	32.1	32.1
	36 S.D 45 TAHUN	10	18.9	18.9	50.9
	46 S.D 57 TAHUN	26	49.1	49.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI LAKI	43	81.1	81.1	81.1
	PEREMPUAN	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

PENDIDIKAN

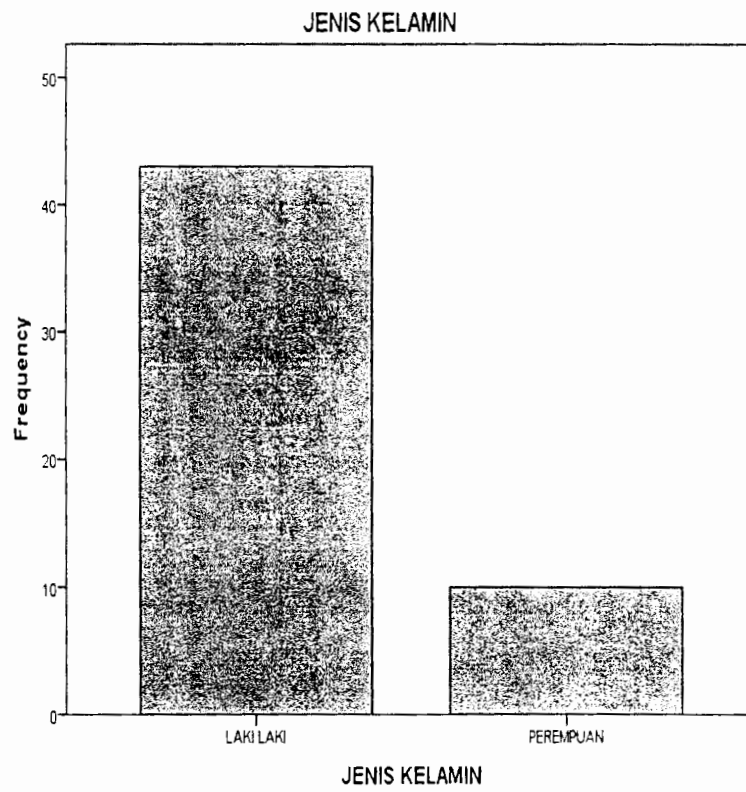
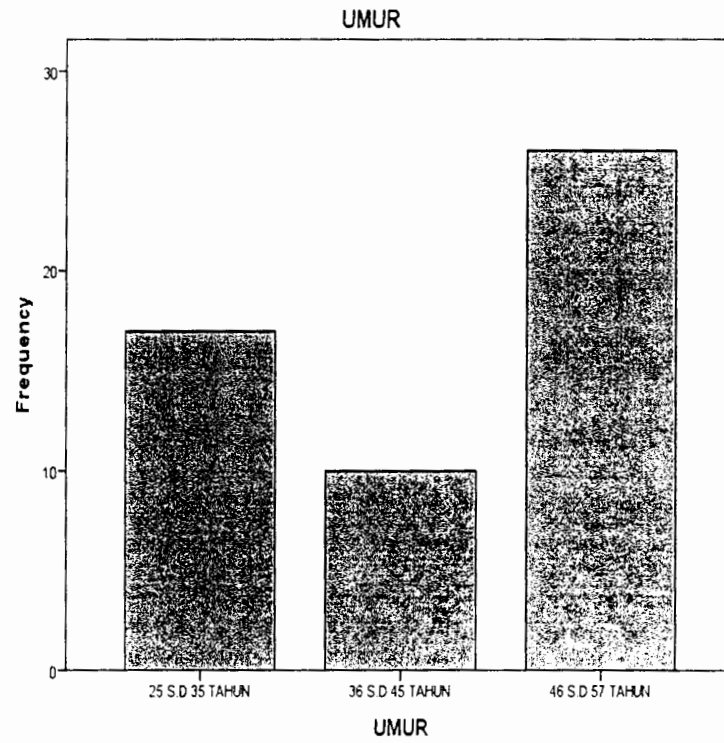
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	17	32.1	32.1	32.1
	DIPLOMA	17	32.1	32.1	64.2
	STRATA 1	16	30.2	30.2	94.3
	STRATA 2	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

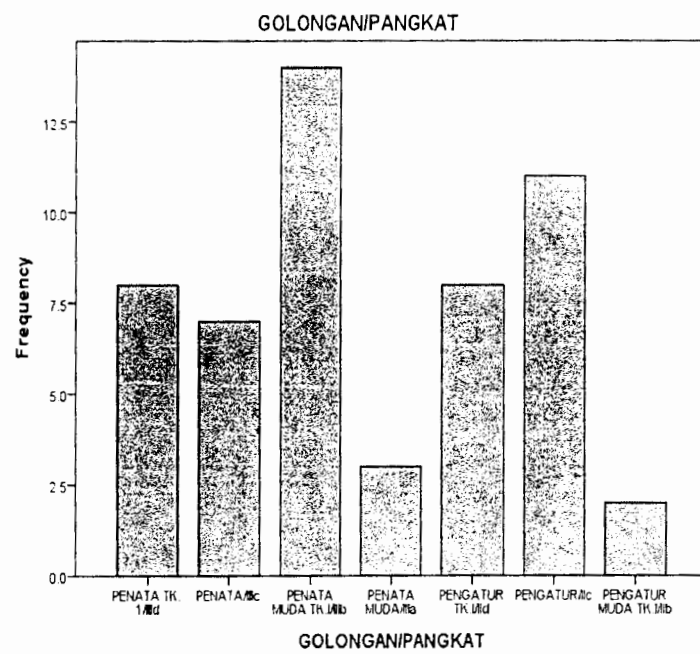
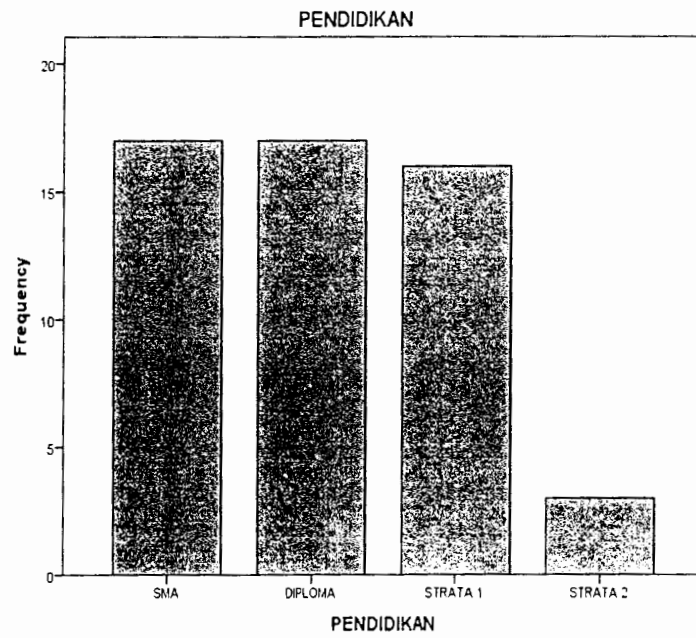
GOLONGAN/PANGKAT

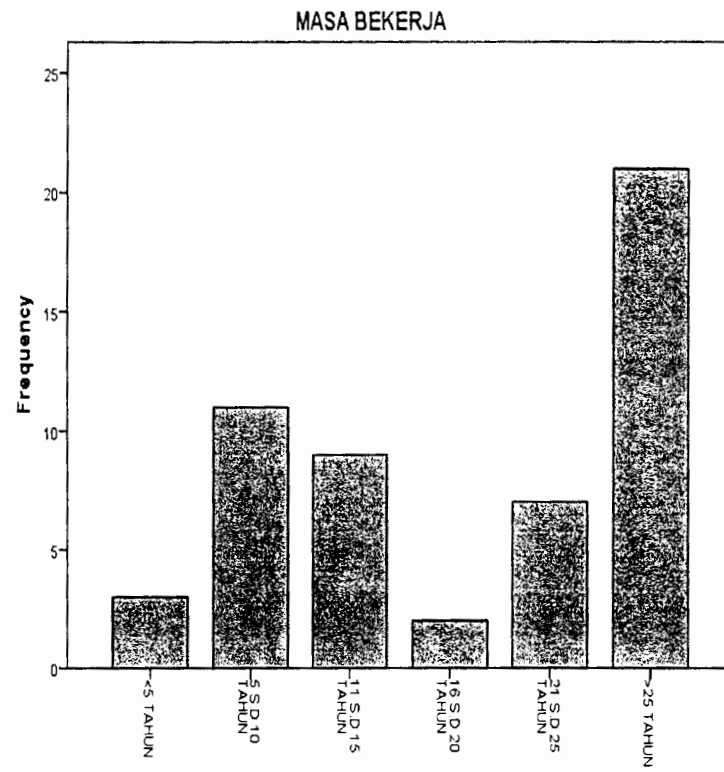
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
PENATA TK.I/IIId	8	15.1	15.1	15.1
PENATA/IIIc	7	13.2	13.2	28.3
PENATA MUDA TK.I/IIb	14	26.4	26.4	54.7
PENATA MUDA/IIIa	3	5.7	5.7	60.4
Valid PENGATUR TK.I/IIId	8	15.1	15.1	75.5
PENGATUR/IIc	11	20.8	20.8	96.2
PENGATUR MUDA TK.I/IIb	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

MASA BEKERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<5 TAHUN	3	5.7	5.7	5.7
5 S.D 10 TAHUN	11	20.8	20.8	26.4
11 S.D 15 TAHUN	9	17.0	17.0	43.4
Valid 16 S.D 20 TAHUN	2	3.8	3.8	47.2
21 S.D 25 TAHUN	7	13.2	13.2	60.4
>25 TAHUN	21	39.6	39.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	







File Information

Variable Information

Variable	Position	Label	Measurement Level	Role	Column Width	Alignment	Print Format	Write Format
U	1	UMUR	Nominal	Input	8	Right	F8.2	F8.2
JK	2	JENIS KELAMIN	Nominal	Input	8	Right	F8.2	F8.2
P	3	PENDIDIKAN	Nominal	Input	8	Right	F8.2	F8.2
GP	4	GOLONGAN/PANGKAT	Nominal	Input	8	Right	F8.2	F8.2
MB	5	MASA BEKERJA	Nominal	Input	8	Right	F8.2	F8.2

Variables in the working file

Variable Values

Value	Label
1.00	<25 TAHUN
2.00	25 S.D 35 TAHUN
3.00	36 S.D 45 TAHUN
4.00	46 S.D 57 TAHUN
1.00	LAKI LAKI
2.00	PEREMPUAN
1.00	SD
2.00	SMP
3.00	SMA
4.00	DIPLOMA
5.00	STRATA 1
6.00	STRATA 2
1.00	PEMBINA/IVa
2.00	PENATA TK.I/IIId
3.00	PENATA/IIc
4.00	PENATA MUDA TK.I/IIIb
5.00	PENATA MUDA/IIIa
6.00	PENGATUR TK.I/IIId
7.00	PENGATUR/IIc
8.00	PENGATUR MUDA TK.I/IIb
9.00	PENGATUR MUDA/IIa
1.00	<5 TAHUN
2.00	5 S.D 10 TAHUN
3.00	11 S.D 15 TAHUN
4.00	16 S.D 20 TAHUN
5.00	21 S.D 25 TAHUN
6.00	>25 TAHUN

LAMPIRAN 5
Hasil Uji Validitas dari SPSS Versi 21 *For Windows*

Correlations

		Correlations					
		Fsiologis	Keamanan	Sosial	Penghargaan	Aktualisasi Diri	MOTIVASI KERJA (X1)
Fsiologis	Pearson Correlation	1	.354**	.186	.573**	.214	.567**
	Sig. (2-tailed)		.009	.182	.000	.124	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Keamanan	Pearson Correlation	.354**	1	.509**	.405**	.575**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.009		.000	.003	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Sosial	Pearson Correlation	.186	.509**	1	.495**	.931**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.182	.000		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Penghargaan	Pearson Correlation	.573**	.405**	.495**	1	.441**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000		.001	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Aktualisasi Diri	Pearson Correlation	.214	.575**	.931**	.441**	1	.850**
	Sig. (2-tailed)	.124	.000	.000	.001		.000
	N	53	53	53	53	53	53
MOTIVASI KERJA (X1)	Pearson Correlation	.567**	.733**	.846**	.784**	.850**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Pengaruh Ideal	Motivasi Inspirasional	Stimulasi Intelektual	Pertimbangan Individual	GAYA KEPEMIMPINAN
Pengaruh Ideal	Pearson Correlation	1	.445**	.475**	.589	.806**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53
Motivasi Inspirasional	Pearson Correlation	.445**	1	.291*	.491**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.001		.034	.000	.000
	N	53	53	53	53	53
Stimulasi Intelektual	Pearson Correlation	.475**	.291*	1	.501**	.756*
	Sig. (2-tailed)	.000	.034		.000	.000
	N	53	53	53	53	53
Pertimbangan Individual	Pearson Correlation	.589**	.491**	.501**	1**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53
GAYA KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	.806**	.700**	.756**	.831**	1**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Tujuan dan kemampuan	Insentif	Keadilan	Waskat	Sanksi Hukuman	Ketegasan	DISIPLIN KERJA (X3)
Tujuan dan kemampuan	Pearson Correlation	1	.296*	.239	.465**	.529**	.498**	.654**
	Sig. (2-tailed)		.032	.085	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
Insentif	Pearson Correlation	.296*	1	.372**	.401**	.446**	.400**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.032		.006	.003	.001	.003	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
Keadilan	Pearson Correlation	.239	.372**	1	.422**	.551**	.431**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.085	.006		.002	.000	.001	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
Waskat	Pearson Correlation	.465**	.401**	.422**	1	.583**	.478**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.002		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
Sanksi Hukuman	Pearson Correlation	.529**	.446**	.551**	.583**	1	.767**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
Ketegasan	Pearson Correlation	.498**	.400**	.431**	.478**	.767**	1	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
DISIPLIN KERJA (X3)	Pearson Correlation	.654**	.655**	.678**	.760**	.877**	.816**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations			
		Kualitas	Ketepatan Waktu	Komitmen Organisasi	KINERJA PEGAWAI
Kualitas	Pearson Correlation	1	.489**	.361**	.837**
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.000
	N	53	53	53	53
Ketepatan Waktu	Pearson Correlation	.489**	1	.425**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000
	N	53	53	53	53
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.361**	.425**	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.008	.002		.000
	N	53	53	53	53
KINERJA PEGAWAI	Pearson Correlation	.837**	.805**	.703**	1**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 6
Hasil Uji Reliabilitas dari SPSS Versi 21 *For Windows*

Reliability

Scale: MOTIVASI KERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.796	.886	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Fsiologis	4.8302	.42679	53
Keamanan	4.4717	.54079	53
Sosial	4.1698	.61193	53
Penghargaan	4.2642	.73774	53
Aktualisasi Diri	4.2264	.63976	53
MOTIVASI KERJA (X1)	21.9623	2.27835	53

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Fsiologis	39.0943	18.741	.498		.796
Keamanan	39.4528	17.445	.670		.770
Sosial	39.7547	16.419	.800		.746
Penghargaan	39.6604	16.036	.708		.747
Aktualisasi Diri	39.6981	16.215	.803		.742
MOTIVASI KERJA (X1)	21.9623	5.191	1.000		.816

Reliability

Scale: GAYA KPEMIMPINAN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.806	.877	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengaruh Ideal	4.6981	.50326	53
Motivasi Inspirasional	4.6604	.47811	53
Stimulasi Intelektual	4.5094	.57588	53
Pertimbangan Individual	4.6792	.51041	53
GAYA KEPEMIMPINAN (X2)	18.5472	1.60007	53

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pengaruh Ideal	32.3962	7.898	.739		.763
Motivasi Inspirasional	32.4340	8.327	.611		.788
Stimulasi Intelektual	32.5849	7.786	.661		.768
Pertimbangan Individual	32.4151	7.786	.770		.756
GAYA KEPEMIMPINAN (X2)	18.5472	2.560	1.000		.774

Reliability

Scale: DISIPLIN KERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.787	.891	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Tujuan dan kemampuan	4.3396	.55273	53
Insentif	4.2264	.69729	53
Keadilan	4.0755	.67508	53
Waskat	4.1509	.76952	53
Sanksi Hukuman	4.2830	.71730	53
Ketegasan	4.1887	.80995	53
DISIPLIN KERJA (X3)	25.2642	3.15101	53

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tujuan dan kemampuan	47.3019	41.369	.673	.781
Insentif	47.4340	39.904	.645	.773
Keadilan	47.5660	39.597	.677	.770
Waskat	47.4528	37.983	.760	.756
Sanksi Hukuman	47.3585	38.081	.877	.752
Ketegasan	47.4340	37.789	.803	.752
DISIPLIN KERJA	25.8679	11.578	1.000	.873

Reliability

Scale: KINERJA PEGAWAI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.817	.859	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kualitas	4.5660	.63577	53
Ketepatan Waktu	4.5283	.50398	53
Komitmen Organisasi	4.8302	.42679	53
KINERJA PEGAWAI (Y)	13.9245	1.23800	53

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kualitas	23.2830	3.899	.728		.743
Ketepatan Waktu	23.3208	4.376	.712		.774
Komitmen Organisasi	23.0189	4.827	.598		.819
KINERJA PEGAWAI (Y)	13.9245	1.533	1.000		.678

LAMPIRAN 7
Hasil Uji Persamaan Regresi Linier Berganda dari SPSS
Versi 21 For Windows

Regression

Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.800	.311		2.572	.013
	MOTIVASI KERJA (X1)	.671	.097	.696	6.915	.000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.122	.351		3.196	.002
	GAYA KEPEMIMPINAN (X2)	.589	.113	.588	5.197	.000

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.850	.301		2.824	.007
	DISIPLIN KERJA (X3)	.651	.093	.699	6.985	.000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Hasil Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.064	3	4.355	31.293	.000 ^a
	Residual	6.819	49	.139		
	Total	19.883	52			

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA (X3), GAYA KEPEMIMPINAN (X2), MOTIVASI KERJA (X1)

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Persamaan Regresi Linear Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.657	.636	.373

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA (X3), GAYA KEPEMIMPINAN (X2), MOTIVASI KERJA (X1)

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.059	.314		-.189	.851		
	MOTIVASI KERJA (X1)	.329	.109	.341	3.005	.004	.544	1.837
	GAYA KEPEMIMPINAN (X2)	.298	.094	.298	3.155	.003	.786	1.272
	DISIPLIN KERJA (X3)	.326	.106	.350	3.086	.003	.544	1.840

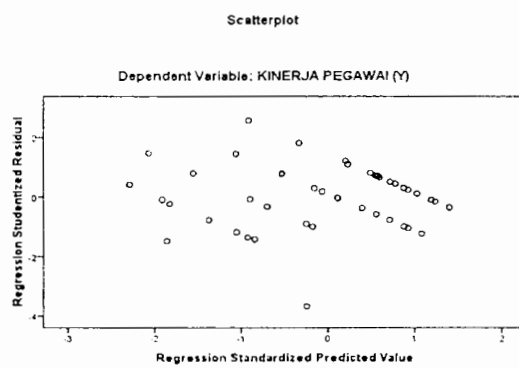
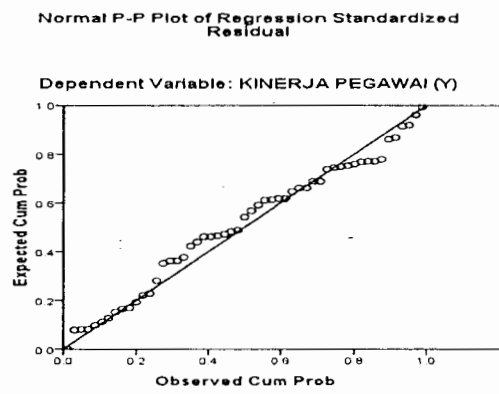
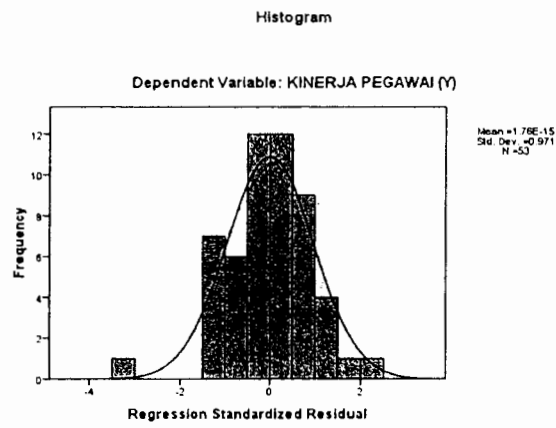
a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	MOTIVASI KERJA (X1)	.544	1.837
	GAYA KEPEMIMPINAN (X2)	.786	1.272
	DISIPLIN KERJA (X3)	.544	1.840

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Charts



LAMPIRAN 8
r Tabel

NILAI-NILAI r PRODUCT MOMENT

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	27	0.381	0.487	55	0.266	0.345
4	0.950	0.990	28	0.374	0.478	60	0.254	0.330
5	0.878	0.959	29	0.367	0.470	65	0.244	0.317
6	0.811	0.917	30	0.361	0.463	70	0.235	0.306
7	0.754	0.874	31	0.355	0.456	75	0.227	0.296
8	0.707	0.834	32	0.349	0.449	80	0.220	0.286
9	0.666	0.798	33	0.344	0.442	85	0.213	0.278
10	0.632	0.765	34	0.339	0.436	90	0.207	0.270
11	0.602	0.735	35	0.334	0.430	95	0.202	0.263
12	0.576	0.708	36	0.329	0.424	100	0.195	0.256
13	0.553	0.684	37	0.325	0.418	125	0.176	0.230
14	0.532	0.661	38	0.320	0.413	150	0.159	0.210
15	0.514	0.641	39	0.316	0.408	175	0.148	0.194
16	0.497	0.623	40	0.312	0.403	200	0.138	0.181
17	0.482	0.606	41	0.308	0.398	300	0.113	0.148
18	0.468	0.590	42	0.304	0.393	400	0.098	0.128
19	0.456	0.575	43	0.301	0.389	500	0.088	0.115
20	0.444	0.561	44	0.297	0.384	600	0.080	0.105
21	0.433	0.549	45	0.294	0.380	700	0.074	0.097
22	0.423	0.537	46	0.291	0.376	800	0.070	0.091
23	0.413	0.526	47	0.288	0.372	900	0.065	0.086
24	0.404	0.515	48	0.284	0.368	1000	0.062	0.081
25	0.396	0.505	49	0.281	0.364			
26	0.388	0.496	50	0.279	0.361			
			51	0.2706	0.2284			

LAMPIRAN 9

t Tabel

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 - 40) Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 - 80) Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Data Pribadi

Nama : Suranto
Tempat/Tanggal Lahir : Temanggung, 04 Maret 1972
Jenis Kelamin : Pria
Agama : Islam
Alamat Rumah : Sendang Walitelon RT/RW: 003/002, Kel.
Walitelon Selatan, Kec/Kab. Temanggung Jateng
Alamat Kantor : KPPN Bangko, Jl. Diponegoro Pematang Kandis
Bangko Kab. Merangin 37314
Telpon Kantor : (0746) 323160
HP : 081319975092

B. Riwayat Pendidikan

1. SDN I Walitelon Kab. Temanggung
2. SMP N I Temanggung Kab. Temanggung
3. SMA N I Temanggung Kab. Temanggung
4. Program Diploma III Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) Jakarta
5. Universitas Mahasaraswati Denpasar Bali, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen

C. Riwayat Kerja

1. Bekerja pada Seditjen Anggaran Kantor Pusat Jakarta
2. Bekerja pada Kantor Tata Usaha Anggaran Denpasar Bali
3. Bekerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Anggaran Denpasar Bali
4. Bekerja pada Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara Denpasar Bali
5. Bekerja pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Purwakarta Jawa Barat
6. Bekerja pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Percontohan Bangko Jambi