



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER ( TAPM )**

**PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI  
DINAS KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN KABUPATEN TAPANULI  
TENGAH**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh**

**Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**ELPIS ANTO MANALU**

**Nim : 017601248**

**PROGRAM PASCA SARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**2012.2**  
**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

**N a m a** : **ELPIS ANTO MANALU**

**N i m** : 017601248

**Program Studi** : Magister Manajemen

**Judul TAPM** : Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Terhadap Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

**Hari, tanggal** : Minggu , 23 Desember 2012.

**Waktu** : 10.00 - 12.00 WIB

dan telah dinyatakan : **L U L U S**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Ketua Komisi Penguji**  
 Yun Iswanto, M.Si

.....

**Penguji Ahli**  
 Dr. Kurniawati.

.....

**Pembimbing I**  
 Prof.DR.Prihatin Lumbanraja, M.Si

.....

**Pembimbing II**

Dr.Sitti Raha Agoes salim, M.Sc. ....

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
( TAPM )**

Judul TAPM : Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Penyusun TAPM :

N a m a : ELPIS ANTO MANALU

N I M : 017601248

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/tanggal : Minggu / 23 Desember 2012.

Menyetujui

Pembimbing I,

Pembimbing II

**Prof.Dr.Prihatin Lumbanraja, M.Si.**

**Dr.Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc.**

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen.  
Program Magister Manajemen

Direktur program Pascasarjana

**Maya Maria, SE, MM**  
**Nip.: 19720501 199903 2 003**

**Suciati, M.Sc., Ph.D.**  
**Nip.: 19520213 198503 2 001**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

**Tugas Akhir Program Magister ( TAPM ) yang berjudul  
“ Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin terhadap produktivitas kerja Pegawai  
Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah “ adalah benar hasil  
karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya  
nyatakan dengan benar.  
Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya  
bersedia menerima sanksi akademik.**

**Jakarta, 23 Desember 2012  
Yang menyatakan**

**ELPIS ANTO MANALU  
NIM.: 017601248**

## ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah, kemudian tujuan penelitian ini adalah Untuk mengungkapkan adanya pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Produktivitas kerja baik secara bersama sama dan signifikan, Penelitian ini berusaha mengetahui Variabel yang dominan terhadap produktivitas kerja Pegawai.

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang berusaha menguji hipotesis secara Statistik berdasarkan data empirik dari responden dan menjelaskannya secara deskriptif maupun inferensial, untuk mengumpulkan data dilakukan dengan tehnik survey dan mendesain kuesioner sebagai instrumen penelitian, populasinya adalah Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah berjumlah 54 orang dan jumlah Penelitian sebanyak 50 orang dengan metode tehnik sampling jenuh. Pengujian Hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linear berganda.

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut : ( 1 ) Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin kerja Pegawai secara bersama sama berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli tengah. ( 2 ) Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin kerja secara masing masing berpengaruh terhadap Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah. ( 3 ) Salah satu variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin kerja berpengaruh dominan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli tengah.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa dengan signifikansi F hitung lebih kecil dari Signifikansi penelitian berarti Motivasi, kepemimpinan dan Disiplin pegawai secara Bersama sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Koefisien Korelasi ( R ) sebesar 89,2 % dan sisanya sebesar 10,8 % dipengaruhi oleh Variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Signifikansi t dari X1, X2 dan X3 Signifikansi  $\alpha$  berarti Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin kerja secara parsial berpengaruh Signifikan terhadap Produktivitas kerja pegawai.

## ABSTRACT

This Research Target is to know and analyse the Influence Motivate, Leadership and Discipline to Work Productivity of Officer on Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah, later; then this research target is to lay open the existence of influence motivate, leadership and officer discipline to work productivity either through significant and also by as well as this research try to know the dominant variable to work productivity officer.

This research represent the research eksplanatory trying to test the hypothesis statistically pursuant to data empiric from responder and explained descriptively, and also inferensial, to collect the data conducted with the technique of survey and design kuesioner as research instrument, it's population is officer on Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah amount to 54 people and sum up the research 50 people with the saturated sampling technique method. Hypothesis Examination conducted with the doubled linear regression analysis.

This research hypothesis shall be follows, ( 1 ) Motivate, leadership and officer discipline by together have an effect of the significant to Productivity, work, officer on Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah, ( 2 ). Motivate, leadership and discipline work Parcial to work Productivity officer on Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah, ( 3 ). One of variable the motivate, leadership and discipline work to have an effect in dominant to work productivity officer on Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Result of research indicate that by significant is F calculate smaller than signifikansi research mean the motivation, leadership and officer discipline collectively/together is of equal having effect on significant to work productivity officer. Correlation coefficient (R) of equal to 89,2 % and the rest of equal to 10,8 % influenced by other; dissimilar variable is which not perceived in this research. Signifikansi T from X1, X2, and X3 < signifikansi  $\alpha$  mean the Motivation, leadership and discipline work by parsial have an effect on the significant to work productivity officer.

## KATA PENGANTAR

Dengan rahmat Tuhan Yang Maha Kuasa Penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul “ Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah “ telah dapat diselesaikan. Tugas Akhir Program Magister ( TAPM ) ini merupakan Persyaratan untuk meraih gelar Magister Manajemen ( MM ) pada Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Program Magister ( TAPM ) ini dapat terwujud tak lepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada :

1. Ibu Prof. Ir.Tian Belawati, Ph.D , M.Ed, Selaku Rektor Universitas Terbuka Jakarta yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti Pendidikan Program Pasca Sarjana di Universitas terbuka.
2. Ibu Suciati, M.Sc. ,Ph.D. Selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas terbuka Jakarta.
3. Ibu Dr.Asnah Said, M.Pd, selaku Kepala UPBJJ UT Medan yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk mengikuti pendidikan di UPBJJ – Medan beserta Staf.
4. Ibu Dr.Ir.Sri Harijati, MA Selaku Asisten Direktur Bidang Akademik Universitas Terbuka.
5. Ibu Maya Maria, SE, MM Selaku Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen Program Magister Manajemen
6. Ibu Prof.Dr. Prihatin Lumbanraja, M.Si, Selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, motivasi kepada penulis guna menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister dengan penuh kesabaran.
7. Ibu Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc, selaku Dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan arahan dalam tekhnis penulisan Tugas Akhir Program Magister Manajemen.
8. Bapak/Ibu Dosen Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ – Medan.
9. Bapak Bupati Tapanuli Tengah, yang telah memberikan Izin untuk Mengikuti Pendidikan di Universitas terbuka UPBJJ – medan.

10. Ibu Kepala Dinas Kehutanan dan perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan Tugas Akhir Program Magister Manajemen ini.
11. Bapak kepala Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan Tugas Akhir Program Magister Manajemen ini.
12. Isteri tercinta saya Sumiati Siti Mariana Sitompul, Am Keb. yang selalu setia mendampingi saya dalam membantu dari awal sampai dengan penyelesaian Tugas Akhir Program Magister Manajemen ini.
13. Rekan rekan kerja di kantor Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah
14. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan yang telah membantu tersusunnya TAPM ini.

Akhirnya penulis berharap semoga penelitian dalam tugas akhir Program Magister Manajemen ini dapat memberikan manfaat bagi penulis, para Pembaca dan peneliti selanjutnya bagi pengembangan ilmu Manajemen.

Pandan Desember 2012

Penulis,

**Elpis Anto Manalu**

**Nim: 017601248**



## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI .....	v
<b>BAB. I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB. II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
A. Kajian Teori.....	9
1. .... Produktivitas	9
2. .... Motivasi	12
3. .... Kepemimpinan	19
4. .... Disiplin	41
B. Kerangka Pikir Penelitian.....	52
C. Hipotesis Penelitian .....	56
D. Tinjauan Penelitian terdahulu .....	56

E.	Defenisi Operasional Variabel .....	60	
BAB. III. METODE PENELITIAN.....		67	
A.	Desain Penelitian .....	67	
B.	Populasi dan Sampel.....	68	
C.	Instrumen Penelitian .....	68	
D.	Uji Validitas dan Realibilitas .....	79	
E.	Prosedure Pengumpulan Data.....	82	
F.	Metode Analisis Data.....	83	
	1. Analisis Deskriptif .....	83	
	2. Analisis Statistik Linear berganda .....	84	
	3. Uji Asumsi Klasik.....	84	
BAB. IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....		88	
A.	Gambaran umum Lokasi Penelitian.....	88	
B.	Uraian Tugas Jabatan di lingkungan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah .....	89	
C.	Hasil Pengumpulan Data.....	96	
D.	Analisis Hasil Penelitian .....	96	
	1. Uji validitas Instrumen .....	96	
	2. Uji realibilitas Instrumen.....	100	
E.	Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	101	
F.	Uji Asumsi Klasik.....	114	
	1. .... Uji Normalitas dengan pendekatan grafik.....	114	
	2. .... Uji Multikolonieritas.....	115	

3. ....	Uji	
Heteroskedastisitas.....	117	
G. Uji Hipotesis Penelitian.....	118	
1.....	Dengan Uji .t (	
secara parsial ) .....	119	
2.....	Dengan Uji	
bersama ( Uji F ) .....	122	
3.....	Dengan Uji	
Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	124	
H. Pembahasan Hasil Penelitian.....	126	
1. Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin		
secara bersama sama berpengaruh positif dan		
signifikan terhadap Produktivitas kerja		
Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan		
Kabupaten Tapanuli Tengah.....	126	
2. Variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin		
Secara masing masing berpengaruh terhadap		
Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan		
dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah .....	127	
a.Pengaruh Motivasi terhadap		
Produktivitas kerja.....	127	
b.Pengaruh kepemimpinan terhadap		
produktivitas kerja.....	129	
c.Pengaruh Disiplin terhadap produktivitas		
kerja .....	130	
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>132</b>	
A. Simpulan .....	132	
B. Saran .....	133	
DAFTAR PUSTAKA.....	135	
LAMP I R A N		

**DAFTAR BAGAN**

Halaman

1. Bagan. 4.1. Struktur Organisasi Dinas kehutanan dan Perkebunan  
Kabupaten Tapanuli Tengah ..... 119

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
1. Penelitian	Gambar 2.1. Kerangka Konsep ..... 55
2. .... 118	Gambar 4.13. Uji Heteroskedastisitas

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

	Halaman	
1. ....	Tabel	1. Daftar
Rekapitulasi Absensi Dinas kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.....	5	
2. ....	Tabel	2. Data
Izin dan rekomendasi yang dikeluarkan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.....	6	
3. Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	69	
4. Tabel 3.2. Pemeriksaan Pengukuran Reabilitas Nilai <i>Alpha Cronbach</i> .....	81	
5. Tabel 4.1. Uji Validitas Instrumen Variabel X1. ( Motivasi ) .....	97	
6. Tabel 4.2. Uji Validitas Instrumen Variabel X2 (Kepemimpinan) .....	98	
7. Tabel 4.3. Uji Validitas Instrumen Variabel X3 ( Disiplin ) .....	99	
8. Tabel 4.4. Uji Validitas Variabel Y ( Produktivits Kerja ).....	99	
9. Tabel 4.5. Hasil Uji Realibilitas Instrumen .....	101	
10. Tabel 4.6. Jawaban Responden tentang Motivasi Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.....	102	
11. Tabel 4.7. Jawaban Responden tentang Kepemimpinan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah .....	105	
12. Tabel 4.8. Jawaban Responden tentang Disiplin Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah .....	109	

13. Tabel 4.9. Jawaban Responden tentang Produktivitas kerja	
Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan	
Kabupaten Tapanuli Tengah .....	112
14. Tabel 4.10 Rangkuman Uji Normalitas Variabel Penelitian .....	115
15. Tabel 4.11. Koefisien <i>Variance Inflation Factor</i> Masing	
Masing Variabel .....	116
16. Tabel 4.12. Hasil Uji t ( secara Parsial ) .....	120
17. Tabel 4.13 Hasil Uji <i>F ANOVA</i> ( b ) .....	123
18. Tabel 4.14 Koefisien Determinasi Model Summary .....	124

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman	
1.	Lampiran	120	Kuesioner
2.	Motivasi .....	126	Lampiran Correlation Hasil uji Validitas
3.	kepemimpinan .....	128	Lampiran Correlation Hasil uji Validitas
4.	Disiplin .....	131	Lampiran Correlation Hasil uji Validitas
5.	Produktivitas .....	134	Lampiran Correlation Hasil uji Validitas
6.	Motivasi .....	136	Lampiran Hasil uji reliabilitas variabel
7.	Kepemimpinan .....	137	Lampiran Hasil uji reliabilitas variabel
8.	Disiplin .....	138	Lampiran Hasil uji reliabilitas variabel
9.	produktivitas .....	139	Lampiran Hasil uji reliabilitas variabel
10.	variabel Motivasi .....	140	Lampiran Hasil Analisis Deskriptif
11.	Variabel Kepemimpinan .....	144	Lampiran Hasil Analisis Deskriptif
12.	Lampiran Hasil Analisis Deskriptif Variabel Disiplin .....	151	
13.	Lampiran Hasil Analisis Deskriptif Variabel Produktivitas .....	156	



# BAB I

## P E N D A H U L U A N

### A. Latar Belakang.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada saat ini sudah maju dan pesat, hal ini terlihat dari kemajuan teknologi informasi dan komunikasi melanda diberbagai belahan dunia. Perkembangan tersebut akan membuat persaingan disegala sektor dan bidang kehidupan manusia. Kecanggihan alat-alat teknologi yang diimbangi dengan mutu dan kualitas Sumber Daya Manusia ( SDM ) yang sanggup mengikuti perkembangan jaman, sehingga akan mampu menaikkan tingkat produktivitas kerja. Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dalam hal ini Dinas kehutanan dan Perkebunan sebagai sebuah Organisasi memerlukan Manusia, sebagai sumber daya utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan memajukan organisasi dimana organisasi adalah sebagai salah satu wadah peningkatan kinerja dan produktivitas kerja. Untuk mengelola sumber daya manusia yang ada diperlukan sarana dan prasarana yang mendukung serta mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif yang mampu mendorong pegawai selalu berinovasi dan berkreasi dalam menjalankan tugas sehari hari.

Dinas Kehutanan dan Perkebunan sebagai salah satu unsur Pelaksana teknis Pemerintah Kabupaten Tapanuli tengah mempunyai tugas dan fungsi menyelenggarakan sebagian kewenangan Daerah di bidang kehutanan dan Perkebunan meliputi perumusan kebijakan teknis, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dan pengendalian.

Tugas yang dihadapi oleh Dinas Kehutanan dan perkebunan dalam mewujudkan berbagai program kegiatan daerah dalam peranannya membina sektor Industri kehutanan dan perkebunan adalah pemberian perizinan di sektor kehutanan dan sektor perkebunan terutama industri

pengolahan kayu ( Shaw Mill ) dan pembinaan perkebunan milik masyarakat petani, Pengusaha yang bermodal besar ( PT Perkebunan swasta ) maupun perkebunan inti rakyat ( PIR ) dan Plasma yang dituangkan dalam rencana strategis Pemerintah Kabupaten Tapanuli tengah Tahun 2011 – 2016 yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat dan untuk Peningkatan kualitas sumber daya manusia serta kesejahteraannya sekaligus pelayanan birokrasi yang memberikan pelayanan yang sangat dibutuhkan masyarakat. Jenis pelayanan yang dibutuhkan dan dikelola oleh Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah adalah :1. Pemberian Rekomendasi penebangan kayu rakyat, 2. Pemberian perizinan pemanfaatan kayu untuk pengembangan areal perkebunan, 3. Pemberian surat keterangan sah nya kayu bulat ( SKSKB ) cap kayu rakyat, 4. Pemberian surat keterangan asal usul kayu ( SKAU ) untuk pengangkutan hasil hutan kayu yang berasal dari hutan hak, 5. Pemberian Izin Usaha Perkebunan untuk pengolahan ( IUP-P ), 6. Pemberian Izin Usaha Perkebunan Budidaya ( IUP-B ), 7 Pemberian surat rekomendasi persetujuan penyaluran benih kelapa sawit.

Namun demikian keinginan untuk berbuat yang terbaik dalam melakukan pekerjaan sehari hari belakangan ini sudah mulai menurun, hal ini disebabkan rendahnya tingkat Motivasi dari para pegawai dan ini dapat dibuktikan dengan data sebagai berikut :

- a). Petugas yang menangani pemberian perizinan tidak merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik kepada pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena si pemilik izin mau menyalahgunakan izin yang diberikan karena tidak sesuai lokasi izin yang dikuasai dengan lokasi hasil survey yang ditentukan
- b). kurangnya percaya diri untuk mengembangkan potensi diri dalam bekerja sesuai tugas dan kewenangannya

- c). Keyakinan atas prestasi kerja para pelaksana lapangan dalam melakukan peninjauan di lokasi yang akan diberikan izin / disurvei tidak ada karena merasa takut tanpa adanya pembelaan dari atasan langsungnya.

Demikian juga para pimpinan dari berbagai eselon atau tingkatan pimpinan dalam organisasi tidak mempunyai kepada suatu sifat dan sikap seorang pimpinan yang mengayomi dan menjadi contoh bagi staf yang ada di jajaran bawahannya masing masing seperti berikut ini:

- a. Selalu melepaskan tanggung jawab apabila ada masalah yang dihadapi.
- b. Membiarkan stafnya untuk mengerjakan tugas tanpa ada arahan dari atasan langsungnya.
- c. Tanpa adanya kontrol dari atasan langsungnya atas hasil pekerjaan daripada staf yang mengerjakan tugas tugasnya.

Demikian juga rendahnya tingkat disiplin pegawai yang dibuktikan dengan tingginya tingkat ketidakhadiran pegawai, hal ini dapat dilihat dari daftar hadir / absensi para pegawai dan mengakibatkan :

- a. Produk penyelesaian tugas tugas rutin tidak sesuai tepat waktu dan ini dapat dilihat dalam penyampaian laporan Surat Pertanggung jawaban penggunaan anggaran Rutin/maupun kegiatan yang wajib dilaporkan sekali ( 1 ) kali per Triwulan dalam Tahun Anggaran berjalan.
- b. Pemberian pelayanan perizinan yang dibutuhkan masyarakat tidak selalu tepat waktu sesuai dengan janji yang disepakati dengan si pemohon izin.

Dari pendapat dan uraian diatas dapat dikatakan bahwa apabila suatu organisasi ingin meningkatkan produktivitas kerja pegawainya maka usaha usaha yang dilakukan adalah dengan memberikan Motivasi atau dorongan dan semangat serta memberikan perlindungan/pembelaan

kepada para pegawai yang bekerja di jajaran bawahannya masing masing, kemudian para pimpinan tiap tingkatan harus memberikan contoh teladan dan sebagai anutan yang harus ditiru, tidak melepaskan tanggung jawab apabila ada masalah yang dihadapi bawahannya, selalu mengontrol dan mengawasi proses dan hasil pekerjaan stafnya dan yang sangat penting adalah menegakkan disiplin kerja pegawai dengan cara memberikan tegoran, memberikan hukuman kepada para pegawai yang sering tidak masuk kerja, lalai melaksanakan tugas tugasnya sehingga hasilnya tidak tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Tabel. 1.

**Daftar Rekapitulasi Absensi PNS Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli  
Tengah rata-rata per bulan Posisi Tahun 2011**

Bulan	Hadir	Cuti	Alpa	Sakit	Izin	Tugas Dinas	Tugas Luar
Januari	33	2	7	2	2	3	5
Pebruari	34	1	6	1	3	2	7
Maret	30	-	9	-	2	4	9
April	34	1	10	1	2	2	4
Mei	31	1	12	2	2	2	4
Juni	35	-	5	2	1	2	9
Juli	39	-	6	1	1	1	6
Agustus	37	-	5	2	3	3	4
September	40	2	8	-	-	2	2
Oktober	44	2	3	1	1	1	2
Nopember	33	2	7	2	3	3	4
Desember	44	-	2	2	2	2	2

Sumber: Sub.Bag kepegawaian Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Dalam menegakkan disiplin kerja pegawai, pimpinan diharapkan dapat menciptakan, menegakkan dan memelihara kedisiplinan yang baik daripada semua anggota sehingga hasil kerja yang diinginkan akan tercapai.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan tersebut diatas, maka upaya upaya yang dilakukan dengan memberikan pendekatan dan dorongan serta semangat atau motivasi kepada pegawai, menjaga wibawa pimpinan dengan bertindak tegas dan berperilaku bijaksana, menegakkan disiplin organisasi setiap saat pada jam kerja sehingga produktivitas kerja berupa pemberian pelayanan perizinan dan pembinaan kepada masyarakat yang membutuhkannya dapat dilaksanakan dengan baik oleh pegawai Dinas kehutanan dan Perkebunan serta,, mencapai sasaran sesuai program Pemerintah khususnya Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Tabel. 2.

**Data : Izin dan Rekomendasi yang dikeluarkan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah Periode 2011**

Bulan	IP K	SKSKB	SKAU	IUP-P Pengolahan	IUP-B Budidaya	Rekomendasi Penyaluran benih
Januari	-	-	1	-	1	1
Pebruari	-	-	-	-	-	-
Maret	1	-	-	-	-	-
April	-	1	1	-	-	-
Mei	-	-	1	-	2	-
Juni	-	2	-	-	1	1

Juli	-	-	-	-	-	-
Agustus	-	1	1	-	-	-
September	1	-	-	-	1	-
Oktober	-	-	-	-	-	2
Nopember	-	1	1	-	-	-
Desember	-	-	-	-	-	-
Jumlah	2	5	5	-	5	4

Sumber : dari bidang kehutanan dan bidang perkebunan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

## B. Perumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah.

1. Apakah Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Apakah variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin kerja secara masing masing berpengaruh terhadap Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

## C. Tujuan Penelitian

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain adalah :

**1. Tujuan Umum.**

Tujuan umum penelitian ini ingin menjelaskan Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah .

**2 .Tujuan Khusus .**

Untuk mengetahui pengaruh variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin terhadap produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tengah.

**D. Kegunaan Penelitian.**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

**1. Manfaat akademis.**

Secara akademis diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya untuk memperkaya teori motivasi, kepemimpinan dan Disiplin, serta Pengembangan Sumber Daya Manusia.

**2. Manfaat Utama .**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah dalam rangka mempercepat pemberian pelayanan perizinan dan rekomendasi kepada masyarakat pada khususnya, dan Peningkatan Produktivitas kerja pegawai pada umumnya.

**3. Manfaat bagi peneliti.**

Menambah pengetahuan, pengalaman, wawasan serta dapat mengaplikasikan dan memberikan saran perbaikan kepada pimpinan unit kerja dan pejabat struktural, dan Staf yang ada di Lingkungan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah di masa mendatang.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori.

Pada bab ini dijelaskan variabel yang berkaitan dengan pengaruh Motivasi, kepemimpinan dan Disiplin terhadap Peningkatan produktivitas kerja bawahannya.

#### 1. Produktivitas

Berdasarkan atas pemahaman terhadap tujuan dan misi Organisasi dan Manajemen khususnya dalam Manajemen Pemerintahan Budi Supriyatno (2009) mengemukakan beberapa indikator untuk mengukur dan menilai kinerja Produktivitas organisasi publik, yaitu :

##### a. Anggaran

Konsep Produktivitas atas Anggaran meliputi anggaran rutin dan anggaran Pembangunan dalam melaksanakan program dan kegiatan Pemerintahan. Karena semua kegiatan membutuhkan anggaran, maka unsur anggaran merupakan unsur penting yang harus diperhatikan. Dalam pengukuran kinerja tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Pada tahapan ini konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

Selain konsep Produktivitas tersebut diatas, adalah yaitu :

**b. Kepuasan pelanggan :**

Semakin banyak tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, maka aparat Pemerintah sebagai pelaksana dituntut untuk secara terus menerus memberikan pelayanan berkualitas prima. Untuk itu pengukuran kinerja perlu didesain agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Kualitas layanan atas pelanggan cenderung semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik.

Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah.

**c. Responsivitas.**

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator produktivitas kerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja

organisasi tersebut jelek, hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

**d. Informasi yang bertanggung jawab.**

Informasi kegiatan internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan pengelolaan Pemerintahan dan pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan target yang direncanakan dan menganut prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit, oleh sebab itu tanggung jawab bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

**e. Akuntabilitas.**

Akuntabilitas publik merujuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik terhadap para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

**f. Waktu.**

Unsur waktu merupakan hal signifikan dan perlu diperhatikan dalam mendesain pengukuran kinerja yang baik. Manajemen Pemerintahan kerap membutuhkan informasi untuk pengambilan keputusan, namun informasi tersebut lambat diterima, sementara informasi yang ada sering sudah tidak relevan atau kadaluarsa.

## 2. Motivasi.

Kata Motivasi ( *Motivation* ) kata dasarnya adalah motif yang berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu, dengan demikian menurut Nawawi ( 2000: 351 ) motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Dalam pengertian riil dan praktis, semua manajemen adalah manajemen tenaga kerja, meskipun sumberdaya lainnya seperti sarana, dana dan material harus dikelola pula, namun semua itu dikelola dan diatur oleh manusia, pada dasarnya adalah mengelola manusia-manusia. Manajemen adalah suatu proses pencapaian sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan bantuan orang lain. Manusia memiliki perasaan dan keinginan, dapat didorong dimotivasi untuk bekerja efektif dan efisien, walaupun tidak dapat dipaksa, hal ini memperlihatkan adanya hubungan antara perilaku dan motif-motif manusia bekerjasama.

Motivasi adalah suatu proses menstimulasi manusia untuk melakukan kegiatan dalam upaya mencapai sasaran atau sasaran-sasaran yang diinginkan secara efektif dan efisien. Menurut W.G.Scott ( Rahardjo : 2011 : 167 ).

Sasaran yang dimaksud tentunya adalah yang menyangkut kepentingan organisasi atau manajemen, mengingat para pelaksana kegiatan adalah para pribadi atau kelompok manusia, maka kegiatan manusia harus dilihat dari dua kepentingan, yaitu kepentingan organisasi atau manajemen dan sasaran individual sebagai sumber kepuasan pribadi.

Kepribadian ( *Personality* ) seseorang serta sikapnya ( *attitude* ) terhadap organisasi akan banyak berpengaruh terhadap pembentukan tingkah laku kegiatan, disamping adanya dua faktor lain yang turut mengendalikan tingkah laku tersebut yaitu insentif dan motif.

Performansi pribadinya, akan terbentuk melalui proses tingkah laku kegiatannya, tidak hanya ditentukan oleh apa sasaran sasaran manajemen dan pribadi saja, tetapi juga oleh faktor lain yang turut berperan dalam pembentukannya, seperti kepribadian ( *Personality* ), sikap ( *Attitude* ), motif dan Insentif.

Motif adalah ekspresi kebutuhan manusia yang merupakan *inner drive* ( dorongan didalam ) karena motif bersifat personal dan internal. Sebaliknya insentif merupakan kekuatan stimulasi luar ( *externally stimulating power* ) dan lebih cenderung merupakan bagian dari perangkat kontrol manajemen seperti upah, lingkungan kerja dan sebagainya. Keinginan dibedakan dengan kebutuhan. Keinginan merupakan kebutuhan yang ditentukan oleh situasi dan kondisi lingkungan tertentu. Jadi jelas bahwa kebutuhan adalah awal dari motivasi dan mendorong ( *drive* ) suatu kegiatan, sedangkan keinginan adalah petunjuk jenis yang akan dilakukan.

Dalam rangka mewujudkan Pelaksanaan Pembangunan Daerah dan pemberian pelayanan kepada masyarakat, maka para pegawai dituntut untuk bekerja secara maksimal sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan masyarakat. Walaupun demikian pada kenyataannya para pegawai tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, penyebabnya kemungkinan besar adalah kurangnya dorongan ( motivasi ) baik dari dalam maupun dari luar

dirinya sehingga tidak bisa bekerja secara baik, oleh karena itu masalah motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi setiap organisasi.

### **Teori Teori Motivasi.**

Tidak ada teori tunggal tentang motivasi terhadap pekerjaan yang berlaku bagi semua individu dan bagi semua situasi kerja. Hirarki kebutuhan dari Maslow merupakan suatu pernyataan luas tentang kebutuhan manusia dan ia menyediakan sebuah kerangka dasar konseptual sebagai landasan untuk memahami kekuatan-kekuatan yang menyebabkan orang-orang berperilaku dengan cara-cara tertentu dalam situasi tertentu pula. McClelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Melalui kehidupan dalam suatu budaya, seseorang belajar tentang kebutuhan sebagaimana yang telah dikutip (J. Wianardi, 2004 : 367) , McClelland mengajukan tiga kebutuhan yaitu : Kebutuhan berprestasi atau *achievement needs* (n. Ach), kebutuhan berafiliasi atau *affiliation needs* (n. AH), dan kebutuhan berkuasa *Power needs* (n. Pow)). Menurut McClelland (Mangkunegara, 2001 : 103), Produktivitas atau prestasi kerja seseorang sangat ditentukan oleh “ *Virus Mental* “ Virus Mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan yaitu : *Need of achievement* (Kebutuhan untuk berprestasi), *Need Of Affiliation* (Kebutuhan untuk memperluas pergaulan) dan *Need Of Power* (Kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

#### **a) Kebutuhan berprestasi ( *Need Of Achievement* ).**

Kebutuhan berprestasi merupakan kebutuhan manusia untuk berprestasi, kebutuhan ini mirip dengan kebutuhan aktualisasi diri dari Abraham Maslow.

Menurut Mc.Clelland apakah kebutuhan seseorang sangat kuat, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras dalam perilakunya untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sebagai contoh apabila seseorang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi maka kebutuhan itu akan mendorong orang tersebut untuk menetapkan tujuannya. Marshal dan Molly G Sashkin ( 2003 : 179 ), Menyatakan “ bahwa pada beberapa orang secara pribadi ada yang mempunyai dorongan kuat untuk berhasil dan berprestasi bukan karena adanya kompensasi namun memang memiliki hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan efisien dibandingkan dengan yang akan dilakukannya sebelumnya dan para pemimpin efektif mampu menunda hasrat mereka akan pemuasan kebutuhan yang sifatnya mendesak “.

( J.Winardi : 2004 : 357 ) Suatu persentase kecil pekerja ( *Estimate Whyte adalah 10 %* ) menolak tuntutan kelompok dan mereka bereaksi terhadap uang sebagai perangsang, dimana mereka disebut sebagai Rate buster.

*Rate Buster* yang mencoba menjadi anggota kelompok, tetapi kemudian ditolak, mungkin menunjukkan perilaku berupa semacam bentuk balasan sakit hati, yaitu cara menunjukkan pada kelompok bahwa ia dapat melebihi hasil prestasi rata rata kelompok tersebut.

Berdasarkan pada teori dan penelitian, maka Mc. Clelland membuat usulan yang spesifik untuk membentuk suatu kebutuhan berprestasi yang positif tinggi, dan menyarankan hal hal sebagai berikut :

- a). Mengatur tugas sedemikian rupa sehingga pegawai menerima umpan balik mengenai prestasi mereka secara periodik, memberikan informasi yang memungkinkan mereka membuat modifikasi secara koreksi.

- b). Menunjukkan kepada pegawai model-model pencapaian prestasi. Identifikasi dan kemungkinan apa yang telah dicapai oleh orang-orang yang berprestasi, orang yang sukses, pemenang dan menggunakan mereka sebagai contoh perumpamaan yang berhasil.
- c). Bekerja dengan pegawai untuk memperbaiki gambaran diri mereka sendiri. orang yang memiliki Need Achievement yang tinggi menyukai mereka sendiri dan mencari tantangan dan tanggung jawab yang moderat..
- d). Memperkenalkan realisme (Kenyataan) ke dalam suatu topik yang berhubungan dengan kerja, promosi, imbalan, transfer, kesempatan untuk mengembangkan diri sendiri, dan kesempatan untuk masuk dalam keanggotaan regu. Para pegawai harus berfikir dalam kerangka yang realitas dan berfikir secara positif mengenai bagaimana mereka dapat mencapai tujuan.

**b) Kebutuhan Berafiliasi (*Need of affiliation*).**

Kebutuhan berafiliasi (*n.Aff*) adalah merupakan kebutuhan manusia agar dapat berhubungan dengan individu lain, Kebutuhan berafiliasi ini mirip dengan kebutuhan sosial dari Abraham Maslow. Menurut McClelland, kebutuhan berafiliasi juga merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama dengan orang lain, dan tidak mau melakukan sesuatu yang dapat merugikan orang lain. Mangkunegara, (2001 : 97). Kebutuhan akan berafiliasi ini juga merupakan hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Robbins (, 2004 : 175 -176 ), selanjutnya menyatakan bahwa meskipun kurang mendapat perhatian dari para peneliti, kebutuhan akan afiliasi ini sejalan dengan



keinginan seseorang untuk disukai dan diterima baik dengan orang lain, individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan lebih menyukai kooperatif dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

**c ) Kebutuhan berkuasa ( *Need of Power* ).**

Kekuasaan ( *Power* ) merupakan kemampuan untuk mendapatkan individu atau kelompok untuk mengerjakan sesuatu dengan beberapa cara, kebutuhan berkuasa ( *Needs Power* ) adalah kebutuhan untuk memperoleh kekuasaan, yang merupakan kebutuhan manusia untuk tumbuh dan berkembang, kebutuhan ini mirip dengan kebutuhan penghargaan dari teori hirarki menurut Abraham Maslow. Menurut McClelland, kebutuhan ini juga merupakan refleksi dari dorongan seseorang untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain ( Mangkunegara, 2001 : 98 ). Mengemukakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu ( tanpa dipaksa ) tidak akan berperilaku demikian ). Kebutuhan ini dimaksudkan sebagai hasrat untuk mempunyai hasil, berpengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu dengan Needs Power yang tinggi akan menikmati apabila terbebani, berusaha keras untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi status, cenderung lebih peduli akan prestise ( gengsi ) dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif.

Teori prestasi ( *achievement* ) dari McClelland ini dalam implementasinya di lingkungan organisasi atau sebuah perusahaan menurut Nawai ( 2000 : 354 ), antara lain sebagai berikut :

1. Para pegawai terutama pimpinan atau tenaga keajaiban dalam penelitian ini setingkat dengan Kepala Dinas, struktural eselon I II dan Eselon I V menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan dalam melaksanakannya merupakan prestasi yang bersangkutan.
2. Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang risikonya kecil. Pekerjaan yang beresiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang beresiko rendah atau tanpa resiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak / kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal dalam melaksanakan.
3. Pegawai yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik. Karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja, dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
4. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pegawai yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga tidak cocok sebagai pimpinan.

Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya, yang mungkin lebih baik dari pegawai yang lain.

### **3. Kepemimpinan.**

Dalam memahami tentang kepemimpinan, penting pula diketahui tentang manajemen sebab menyangkut suatu tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang pemimpin atau manajer karena kepemimpinan merupakan salah satu inti

manajemen yang menyentuh berbagai segi kehidupan manusia dalam suatu organisasi apa yang digerakkan oleh seseorang pemimpin bukan benda mati tetapi yang mempunyai perasaan dan akal sehat serta beraneka ragam jenis dan sifatnya. Kepemimpinan sendiri dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai suatu tujuan organisasi (Terry dalam Thoa, 2002). Lebih lanjut Thoa mengemukakan bahwa seorang pemimpin, apapun wujudnya dan dimanapun letaknya, akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinan itu.

Marshall dan Molly G. Ashkin (2003: 7) mengemukakan bahwa: kepemimpinan yang baik adalah mengerjakan sedikit dan menjadi semakin lebih baik. Selanjutnya dikemukakannya bahwa seorang pemimpin itu harus mampu membimbing dan menjadi pemimpin yang lebih baik. Ciri-ciri dari seorang pemimpin yang baik adalah:

- a. Beberapa pemimpin menyelesaikan hal besar dan mereka dicintai serta dipuji oleh para pengikutnya.
- b. Sedikit sekali pemimpin yang menggunakan ancaman dan rasa takut untuk memperoleh hasil.
- c. Pemimpin-pemimpin yang buruk menggunakan kekuatan dan kebohongan; mereka akan dipandang rendah.
- d. Namun tentang pemimpin-pemimpin terbaik, ketika pekerjaannya selesai dan tujuan organisasi tercapai, pengikutnya akan berkata, "kami sendiri yang mengerjakan itu".

Mengingat besarnya arti kepemimpinan dalam organisasi maka seorang pemimpin harus mampu memainkan peranannya, menggali potensi-potensi yang ada padanya, dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi. Hal ini sesuai pendapat Henry Mintzberg (Thoa, 2001) tentang tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimanapun letak hirarkhinya, yaitu: Peran hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*), Peran yang berhubungan dengan

Informasi ( *Informational Role* ), dan Peran membuat Keputusan ( *Decisional Role* ). Dengan demikian, menurut Mintzberg, seseorang baru dapat dikatakan pemimpin apabila ia dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan-tindakan atau melakukan kegiatan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu meskipun tidak ada ikatan-ikatan yang formal dalam organisasi.

Salah satu cara untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin dalam memimpin, antara lain, dapat dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas mutunya yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Hal ini sejalan dengan pendapat J. Winardi ( 2004 : 304 ) yang menyatakan bahwa :

“ Seorang pemimpin memiliki sifat-sifat unggul sehingga mampu menempatkan dirinya pada posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi antara sesama anggota atau antara kelompok, dan juga karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. “

Dalam menjelaskan sifat kepemimpinan, Davis ( dalam Thoha, 2001 ) juga menjelaskan empat sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

- a. Kecerdasan, yakni tingkat kecerdasan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan bawahannya.
- b. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, yakni tingkat emosi yang stabil dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial, mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi.
- d. Sikap hubungan kemanusiaan, yakni mau mengikuti dan menghormati harga diri para pengikutnya dan mau berpihak kepada mereka.

Dari uraian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keberadaan seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengkoordinir seluruh aktivitas suatu organisasi, termasuk organisasi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah, dalam pengembangan Sumber Daya Manusia yang lebih profesional dalam menjalankan aktivitasnya.

Luasnya cakupan tentang pengertian ke pemimpin mencerminkan beragamnya gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan mempunyai sifat yang universal dari suatu gejala sosial, artinya kepemimpinan dapat ditemukan dan terjadi dimana saja dalam setiap kegiatan bersama akan memenuhi unsur-unsur, seperti adanya orang yang mempengaruhi dan adanya orang yang dipengaruhi serta mengarahkan pada tercapainya suatu tujuan.

Kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal karena selalu ditemukan dan dipergunakan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks atau hanya sepuluh, seratus, bahkan seribu orang, baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial oleh karena kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat satu kehidupan sosial.

Kepemimpinan dicerminkan dari perilaku seorang pemimpin dalam bentuk pembimbingan dan pengarahan anggota-anggota ke kelompok. Jika dari kepemimpinan itu situasi dapat diubah secara nyata menjadi lebih baik maka pemimpin tersebut dikatakan sebagai pemimpin yang sukses.

Kepemimpinan yang efektif juga tercermin dari adanya staf yang terdorong untuk mengarahkan perilakunya ke arah yang dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan bersama.

Dalam studi kepemimpinan banyak ditemukan literatur yang membahas pendekatan terhadap kepemimpinan, diantaranya dilihat dari faktor yang berada dari dalam diri pemimpin seperti: Kecerdasan, motivasi, sikap dan lain-lain, maupun faktor yang berada di luar diri pemimpin, seperti keberadaan kelompok, hubungan sosial dan lain-lain. Hersey dan Blanchard (dalam Tjoa: 2000) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang dipertautkan dalam situasi tertentu memfokuskan pada perilaku pemimpin dengan memperhatikan hubungan antara pemimpin dan bawahan sebagai berikut:

1. Gaya dasar kepemimpinan :
  - 1.1. Perilaku mengarahkan,
  - 1.2. Perilaku mendukung.
2. Perilaku gaya dasar pengambilan keputusan :
  - 2.1. Instruksi.
  - 2.2. Konsultasi.
  - 2.3. Partisipasi.
  - 2.4. Delegasi
3. Tingkat kematangan pengikut :

3.1. Kemauan.

3.2. Kemampuan.

Sedangkan Gary Yukl menyebutkan taksonomi integrasi dari perilaku pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Membangun hubungan :

1.1. Mendukung.

1.2. Mengembangkan dan membimbing

1.3. Membangun tim dan mengelola konflik.

1.4. Membentuk jaringan

2. Mencari dan memberi informasi.

2.1. Melalui memonitor.

2.2. Menjelaskan.

2.3. Menginformasikan.

3. Membuat Keputusan :

3.1. Merencanakan.

3.2. Memecahkan masalah.

3.3. Berkonsultasi.

3.4. Mendelegasikan.

1. Mempengaruhi orang :

4.1. Memotivasi.

4.2. Mengakui.

Pendapat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahan melalui proses

komunikasi ( Informasi ) agar bawahan dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Seiring dengan tema pendekatan perilaku pemimpin yang dalam hal ini memfokuskan pada kinerja aparatur sangat dibutuhkan kepemimpinan yang dapat mengarahkan pada peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Memang tidak mudah menjadi seorang pemimpin. Ada harga yang harus dibayar. Orang berkata “ *Tidak ada yang gratis di dalam kepemimpinan* “ paling tidak kita menemukan ada 6 hal yang harus dialami oleh seorang pemimpin sebagai wujud dari harga yang harus dibayar yaitu :

**a. Kritik.**

Menurut wikipedia, kritik adalah masalah menganalisa dan mengevaluasi sesuatu dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman, memperluas apresiasi, atau membantu memperbaiki pekerjaan. Namun pada kenyataannya, banyak orang yang bersembunyi dibalik kata “ Kritik “ untuk memojokkan atau bahkan menjatuhkan seseorang. “ *Ini kan kritik yang membangun yang seharusnya diterima* “. Demikian kalimat yang muncul untuk menyembunyikan motivasi yang tidak tulus. Dilihat dari manfaatnya bagi kita, bagaimanapun juga kritik lebih baik daripada kata “ *Yes* “ dari orang-orang yang mau “ *Menjilat* “. Namun demikian yang perlu disini adalah bagaimana kita bisa menerima kritik, yaitu :

- a). **.Menjadi Pribadi yang bisa dikoreksi** artinya jika kita rindu untuk dikoreksi, maka nasihat, saran atau kritik apapun akan bisa kita terima dengan baik. Tetapi untuk menjadi pribadi yang rindu dikoreksi diperlukan suatu



kesadaran bahwa diri kita memang tidak sempurna. Juga kesadaran bahwa kita memerlukan orang lain untuk suatu pertumbuhan.

- b). **Mempersiapkan diri untuk menerima bahwa kritikan tidak selalu sesuai keinginan**, adakalanya isinya benar namun caranya salah. Sebaliknya ada yang caranya benar tetapi isinya salah. Jadi kalau ada yang mengkritik, usahakan untuk tidak berkomentar lebih dahulu. Jangan memotong pembicaraan, apalagi membantahnya. Analisa dengan baik, baru sampaikan pendapat kita.
- c). **Tunjukkan kesungguhan dalam mendengarkan.** Postur muka dan sikap kita akan memperlihatkan apakah diri kita termasuk orang yang siap menerima kritik atau tidak. Seringkali kritik yang disampaikan sangat pedas dan menyakitkan hati, tetapi kita tidak boleh mengambil sikap acuh tak acuh. Sikap acuh tak acuh menunjukkan bahwa kita tidak mau menerima kritik.
- d). **Mengevaluasi diri dan memperbaiki diri**, kalau pelajar mengevaluasi diri dengan pelajaran, maka Pemimpin dengan kritik, inilah letak kepentingan sebuah kritik, sehingga seseorang pemimpin tidak terbuai dan tidak merasa bahwa dirinya sempurna.
- e). **Mengucapkan terima kasih.** Adalah baik kalau kita mengucapkan terima kasih kepada orang yang mengkritik kita, entah dia bermotivasi benar atau tidak. Jika motivasinya benar, maka besar kemungkinan orang tersebut akan semakin dekat dengan kita, tetapi jika motivasinya salah, maka besar kemungkinan dia akan menjadi malu dan lebih berhati-hati lagi.
- f). **Bersyukur kepada Tuhan**, Kita patut bersyukur kepada Tuhan, dengan adanya kritik yang dilontarkan kepada kita. Itu artinya bahwa Tuhan hendak

menolong kita supaya tidak jatuh. Bayangkan jika Tuhan tidak membiarkan orang mengkritik kita, mungkin kita akan menjadi sombong, merasa benar sendiri, dan cepat atau lambat kita akan jatuh.

## **b Keletihan.**

Ada dua hal yang dimaksud dengan keletihan disini, yaitu Keletihan Fisik dan Keletihan Mental

**Keletihan fisik**, Pemimpin bukanlah manusia Super. Dia juga bisa mengalami keletihan, Penyebabnya adalah karena dia memberikan lebih daripada bawahannya. Datang lebih awal dan pulang larut malam. Bekerja lebih berat daripada yang dipimpinya.

**Keletihan mental**, Berikut adalah penyebab keletihan mental

**Kurangnya penerimaan** : kurangnya penerimaan akan apa yang sudah kita lakukan akan membuat mental kita “ drop “

**Ketidak adilan** . ini disebabkan karena kita merasa mendapat upah yang tidak sesuai dengan kerja keras yang telah kita lakukan. Sementara itu, mereka yang bekerja lebih ringan justru mendapatkan upah yang lebih banyak.

**Hilangnya keseimbangan hidup**, jarang melakukan hal hal yang menggembirakan hati me nyebabkan hidup kita tidak seimbang. Kita menjadi sangat serius, tetapi tidak ceria.

**Besarnya tuntutan yang dibebankan kepada kita**, besarnya tuntutan membuat kita kewalahan dan terlalu sibuk, tidak ada waktu untuk santai. Mental kita menjadi letih.

**Hasil yang tidak sesuai dengan apa yang dilakukan,** Apa yang kita kerjakan diharapkan akan mendapat imbalan sesuai dengan yang kita lakukan, tetapi kenyataannya tidak sesuai dengan harapan kita.

**c. Mengorbankan kepentingan pribadi.**

Paling tidak ada 3 indikator dari seorang pemimpin yang mengorbankan kepentingan pribadi yaitu :

**1. Bertahan bersama kelompok meskipun mengalami kesulitan.**

Pemimpin yang bertahan bersama kelompok saat mengalami kesulitan sudah tentu untuk sementara waktu mengabaikan keluarganya, artinya waktu yang biasanya untuk keluarganya akan habis digunakan untuk bersama sama orang-orang yang dipimpinnya.

**2. Menganggap bahwa penghargaan kelompok lebih penting daripada penghargaan pribadi.**

Penghargaan adalah hak setiap orang, termasuk seorang pemimpin, tetapi bagi pemimpin yang benar, dia rela tidak dihargai bahkan tidak dikenal orang sekalipun, asal kelompoknya mendapat tempat di hati masyarakat. Kalau dia mendapat penghargaan, pasti dia akan lebih menjunjung nama kelompoknya daripada namanya sendiri.

**3. Menganggap bahwa keberhasilan kelompok lebih penting daripada keberhasilan pribadi**

**d. Kesepian.**

Wikipedia menjelaskan bahwa kesepian adalah keadaan emosi dan Kognitif yang tidak bahagia yang diakibatkan oleh hasrat akan hubungan akrab

tetapi tidak dapat mencapainya. Individu yang tidak menginginkan teman bukan orang yang kesepian.

Kesepian adalah pengalaman subyektif, Kesepian juga dideskripsikan sebagai kesakitan sosial- suatu mekanisme psikologis untuk memperingatkan seseorang individu atas isolasi yang diinginkan dan memotivasinya untuk mencari hubungan sosial.

#### e. **Penolakan.**

Tidak ada seorangpun yang kehadirannya bisa diterima oleh semua orang. Pasti ada orang-orang tertentu yang menolaknya. Penolakan bisa dari Dalam tetapi juga bisa dari Luar.

**Penolakan dari dalam** : orang yang menolak dengan diam-diam, yang dia tunjukkan hanya sikap pasif dan cenderung menghindar, terutama ketika pemimpin berbicara dan memberi perintah. Ada juga orang yang menolak dengan berterus terang.

**Penolakan dari luar** : Penolakan dari luar adalah hal yang wajar, terutama berasal dari orang yang tidak senang dan yang memusuhinya. Jika pemimpin sekarang mengalami penolakan dari luar, dia harus semakin menjalin keakraban dengan Tuhan dan dengan orang-orang yang dipimpinya.

#### f. **Tuntutan Untuk Belajar.**

Belajar merupakan sejenis perubahan yang diperlihatkan dalam perubahan tingkah laku, yang keadaannya berbeda dari sebelum individu berada situasi belajar dan sesudah melakukan tindakan yang serupa itu. Perubahan terjadi

akibat adanya suatu pengalaman atau latihan. Berbeda dengan perubahan sementara akibat refleksi atau perilaku yang bersifat naluriah.

### **Teori Teori kepemimpinan.**

Selama ini para ahli masih mempersoalkan mengenai orang yang mampu melaksanakan kepemimpinan, atau siapa pemimpin itu atau apa type dan gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat difokuskan pada masalah bagaimana kepemimpinan itu dalam mencapai tujuan organisasinya. Berbagai teori kepemimpinan dikemukakan untuk memberikan gambaran mengenai perkembangan dan pemahaman mengenai kepemimpinan. Menurut Nawawi (2003 : 74) teori teori kepemimpinan itu dapat diklasifikasikan antara lain :

#### **a. Teori *Great Man* dan Teori Big Bang.**

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak lahir dari kedua orangtuanya. Bennis dan Nanus ( dalam Marshall dan Molly G Sashkin 2003 : 18 ), menjelaskan bahwa teori *Great Man* ( Orang Besar ) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan menempati posisi sebagai pemimpin. Para pemimpin menurut teori ini berasal dari keturunan tertentu yang berhak menjadi pemimpin, sedangkan orang lain tiada pilihan selain menjadi pihak yang dipimpin.

Teori kepemimpinan Big Bang menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin, Bennis dan Nanus ( James Mc Gregor Burns 2003 : 31 ) Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut/anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa peristiwa

atau kejadian besar seperti Revolusi, kekacauan/kerusuhan, pemberontakan, reformasi dan lain lain. Sedangkan yang dimaksud dengan pengikut/pendukung adalah orang-orang yang menokohkan pemimpin tersebut dan bersedia patuh serta taat pada keputusan dan perintahnya dalam peristiwa tertentu.

**b. Teori sifat atau karakteristik kepribadian ( *Trait Theories* ).**

Teori ini mencari ciri kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Dwiratmawati dan Nurri Herachwati ( 2010 : 62 ) menyatakan ada enam ciri yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin yaitu :

1. Ambisi dan energi.
2. Hasrat untuk memimpin.
3. Kejujuran dan integritas.
4. Percaya diri.
5. Kecerdasan, dan
6. Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

Teori ini bertitik tolak pada pemikiran bahwa keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki, baik secara fisik maupun secara psikologis. Jadi teori sifat beranggapan bahwa keefektifan seseorang pemimpin ditentukan oleh sifat, perilaku atau ciri-ciri kepribadian tertentu yang tidak saja bersumber dari bakat, tetapi juga yang diperoleh dari pengalaman dan hasil belajar.

Banyak sekali sifat sifat yang secara ideal harus dimiliki seorang pemimpin. Sifat sifat itu menurut Goerge dan Jones ( 2002 ) menyatakan ada delapan ciri yang mempunyai hubungan kuat dengan kepemimpinan yang efektif yaitu :

1. *Intelegensi* ; membantu pimpinan untuk menyelesaikan masalah yang rumit.
2. *Task-relevant Knowledge* ; meyakinkan bahwa pemimpin tahu apa yang harus dilakukan, bagaimana harus dilakukan, sumber daya apa saja yang diperlukan, dan lain lain, bagi kelompok dan organisasi untuk mencapai tujuannya.
3. *Dominan*; Pemimpin perlu memiliki pengaruh dan kontrol atas orang lain yang dapat membantu pimpinan menyalurkan usaha yang dilakukan anggota kelompok/organisasi untuk mencapai tujuan.
4. *Percaya diri* ; Membantu pimpinan untuk meyakinkan para pengikutnya, dan memberi daya tahan yang baik dalam menghadapi rintangan dan kesulitan.
5. *Energy/activity level* ; yang tinggi membantu pimpinan untuk mengatasi masalah yang muncul.
6. *Tolerance for stress*, membantu pimpinan untuk menghadapi ketidakpastian yang muncul.
7. *Integritas dan kejujuran*; memastikan bahwa pemimpin bertindak secara etis dan layak mendapat kepercayaan dari para pengikutnya,
8. *Kematangan emosi*; Pemimpin harus dapat mengontrol emosinya, dan mau menerima kritikan.

### **c..Teori Perilaku ( *Behaviour Theories* )**

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa keberhasilan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan atau gaya bertindak seorang pemimpin. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam strategi kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (memberikan instruksi), cara mendorong bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin dan lain-lain.

**d. Teori kontingensi ( *Contingency Theories* ) atau teori situasional ( *Situational Theories* )**

Saat organisasi semakin besar dan jumlah anggotanya menjadi banyak, organisasi tidak mungkin hanya dipimpin dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal dalam segala situasi. Dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan perilaku atau gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Pendekatan model ini disebut pendekatan atau teori kontingensi ( *Contingency Approach* ). Disamping itu karena perilaku atau gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini disebut juga pendekatan atau teori situasional ( *Situational Approach* ). Teori Kontingensi atau kepemimpinan Situasional merupakan penolakan terhadap teori-teori sebelumnya yang memberlakukan asas-asas umum untuk semua situasi. Kepemimpinan ini telah dikembangkan menjadi beberapa model ( Nawawi, 2003 : 93 ), sebagai berikut :

- a. Model Kepemimpinan Situasional ( *Situational Theories* ) dari Fiedler



Menurut Fiedler terdapat hubungan perilaku kepemimpinan dengan situasi yang dapat mempengaruhi kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Fiedler menyatakan bahwa ada tiga dimensi didalam situasi yang dihadapi pemimpin yaitu :

1. *Hubungan pemimpin-anggota*, dimensi ini merupakan variabel yang sangat penting atau kritis pertama dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
2. *Derajat dari struktur tugas*, dimensi ini merupakan variabel yang sangat penting atau kritis kedua dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
3. *Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas*, dimensi ini diperoleh melalui kewenangan formal merupakan variabel yang sangat penting atau kritis ketiga dalam menentukan situasi yang menyenangkan.

b. Model kepemimpinan Situasional Tiga Dimensi dari Redin.

Ada tiga pola dasar menurut Reddin yang dapat digunakan dalam menetapkan pola perilaku kepemimpinan yang terdiri dari :

1. Berorientasi pada tugas.
2. Berorientasi pada hubungan.
3. Berorientasi pada efektivitas.

c. Model Kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt.

Perilaku atau model kepemimpinan menurut Schmidt memiliki tiga faktor yang perlu dipertimbangkan dalam merealisasikan kepemimpinan yang efektif ketiga faktor tersebut adalah :

1. Kekuatan pemimpin.
2. Kekuatan anggota organisasi.
3. Kekuatan situasi.

d..Perilaku atau model Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard.

Kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kemungkinan yang memfokus pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dapat dilihat dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Tekanan pada para pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa merekalah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan oleh pemimpin itu, keefektifan tergantung pada tindakan dari pengikutnya. Inilah suatu dimensi yang penting yang telah dilewatkan atau kurang ditekankan dalam kebanyakan teori kepemimpinan. Istilah kesiapan (*readiness*) seperti didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard (2000), merujuk ke sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Kepemimpinan Situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti yang dikenali oleh Fielder (Robbins, 2004 : 358), yaitu perilaku tugas dan hubungan kerja.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pada gaya kepemimpinan inilah yang menyebabkan seseorang terpilih sebagai pemimpin atau pimpinan, sebab hal ini sangat berhubungan erat dengan tujuan

organisasi yang ingin dicapai, jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tetanegara, motif, usahadana lain-lain. Istilah gaya kepemimpinan atau *Style leadership* adalah “berbagai polatindakan yang disukai oleh pemimpin dalam proses kepemimpinannya ikut mengarahkannya” (Stoner *et al*, 2001 : 161). Nawawi (2003 : 115) memberikan da n menghubungkan gaya kepemimpinan dengan tipe kepemimpinan yaitu suatu bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan yang didalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi maupun bawahannya.

Berkenan dengan hal diatas, gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan anggota yang dipimpin. Dharma (2004 : 37), mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah polatindakan yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain.

Dengan mendasarkan pada beberapa pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwa penentuan atas gaya kepemimpinan seseorang sebenarnya terletak bagaimana peranan pengikut memberikan penilaian perilaku dari pemimpin ketika mereka berhubungan dengan pengikutnya. Sehingga untuk mengetahui efektivitas pemimpin maka tergantung pada anggapan para pengikutnya atas perilaku pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka saling berinteraksi. Apabila para pengikutnya memberikan anggapan positif dan berusaha memenuhi harapan pemimpinnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka kepemimpinan itu efektif.

Apabila ditinjau lebih jauh dari uraian diatas dapat diketahui bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik dan buruk, yang penting adalah tujuan dapat tercapai dengan baik. Hal tersebut karena dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pegawai, organisasi, karakter pemimpin, dan situasi yang ada. Siagian ( 2002 ) mengatakan bahwa terdapat faktor faktor atau persyaratan bagi seorang pemimpin yang baik, sehingga menimbulkan kepemimpinan yang baik pula, di sebutkannya antara lain : ( 1 ) Layan Pemerintah yang luas, ( 2 ) Kemampuan berkembang secara mental, ( 3 ) ingin tahu ( Kreatif dan inovatif), ( 4 ) Kemampuan Analitis, ( 5 ) Memiliki daya ingat yang kuat, ( 6 ) Kemampuan mendengar, ( 7 ) Adaptabilitas dan Fleksibilitas, ( 8 ) Ketegasan.

Marshall dan Molly G. Sashkin ( 2002 ), mengemukakan enam tipe kepemimpinan, yang terdiri dari : ( 1 ) Kepemimpinan Otokratis ( *Otoriter* ), ( 2 ) Kepemimpinan Diktatoris, ( 3 ) Kepemimpinan Demokratis, ( 4 ) Kepemimpinan Kharismatis, ( 5 ) Kepemimpinan Paternalistis, ( 6 ) Kepemimpinan Laissez-Faire ( *Free-Rein* ). Dalam penelitian ini akan difokuskan pada tipe dan gaya kepemimpinan demokratis karena secara kontekstual merupakan kepemimpinan yang dibutuhkan dalam sistem Pemerintahan dewasa ini.

#### 1. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Demokratis.

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Filsafat demokratis yang mendasari pandangan tipe dan gaya kepemimpinan ini adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki hak dan martabat

yang mulia dengan hak asasi yang sama. Dengan filsafat demokratis tersebut diimplementasikan nilai-nilai demokratis dalam tipe kepemimpinan itu.

Siagian (2002 : 18), menyatakan bahwa tipe kepemimpinan yang tepat bagi seorang pemimpin adalah tipe yang demokratis dengan karakteristik : ( 1 ) Kemampuan pemimpin mengintegrasikan organisasi pada peranan dan porsi yang tepat, ( 2 ) mempunyai persepsi yang holistik, ( 3 ) menggunakan pendekatan yang integralistik, ( 4 ) Organisasi secara keseluruhan, ( 5 ) Menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan, ( 6 ) Bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, ( 7 ) Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran dari bawahan, ( 8 ) Teladan, ( 9 ) Bersifat rasional dan Obyektif, ( 10 ) Memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif dan kreatif. Dengan demikian berarti keberhasilan seorang pemimpin menurut tipe ini dapat dilihat dari apa yang dilakukannya terhadap anggota organisasi. Dari gaya kepemimpinan akan terlihat kemampuannya mempertimbangkan kepentingan, kemampuan dan aspirasi para anggota organisasi maupun bawahannya.

## 2. Gaya atau Perilaku kepemimpinan Birokrat.

Gaya atau perilaku kepemimpinan ini merupakan bagian dari tipe kepemimpinan Demokratis ( Nawawi, 2003 : 137) yang memiliki dan menunjukkan ciri-ciri ( karakteristik ) sebagai berikut :

1. Ketataan pada peraturan, Prosedure dan mekanisme kerja. Pemimpin mengutamakan ketataan pada Peraturan, Prosedure, dan Mekanisme kerja/kegiatan yang telah ditentukan. Ketataan itu lebih diutamakan daripada kerjasama dan hasil yang akan dicapai. Hubungan kerja formal itu ditetapkan dalam ketentuan

organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang tidak boleh dilampaui atau bertumpang tindih, karena akan membuat kesimpangsiuran dan kekacauan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.

Hubungan kerja seperti itu disebut birokrasi, yang tidak dapat diabaikan pada lingkungan organisasi formal (Pemerintahan). Umumnya dalam organisasi formal birokrasi dalam pengambilan keputusannya adalah berjenjang dan melalui banyak orang, sehingga mengakibatkan sering mengalami kelambatan dalam mengambil keputusan.

2. Menjunjung hirarkhi  
kedudukan dan kepangkatan, Pemimpin yang lebih tinggi menuntut ketaatan pemimpin yang lebih rendah di dalam suatu struktur organisasi, sebagai pemegang kekuasaan dalam melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi organisasi (Tupoksi). Dalam kondisi itu, ketidaktahuan anggota organisasi atau bawahan selalu diartikan pada kondisi yang merugikan organisasi. Keadaan ini menunjukkan adanya pelaksanaan prinsip demokrasi berupa keharusan setiap organisasi untuk mendahulukan kepentingan organisasi atau kepentingan bersama di atas kepentingan diri pribadi maupun kelompok. Dengan ketaatan pada pemimpin sesuai dengan wewenang yang ada pada dasarnya berarti mencerminkan ketaatan pada organisasi secara keseluruhan.

3. Pengembangan terhadap  
hubungan dengan bawahan. Pemimpin perusahaan mengembangkan hubungan informal dalam rangka mengimbangi hubungan kerja yang formal yang statis dan kaku, meskipun dilaksanakan diluar pelaksanaan

tugas pokok organisasi. Dalam penyelenggaraan hubungan informal tersebut, sering masih terlihat batasan-batasan tertentu, karena kecenderungan anggota organisasi yang senang mengelompok sesuai dengan persepsinya dalam mencari teman yang jabatannya setara, bukan dengan pemimpin yang jabatannya dipersepsi lebih tinggi atau dibawahnya.

4. Kerjasama berorientasi pada posisi dan kedudukan. Pemimpin dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi atau kedudukan anggota, dengan mengatur posisi berjenjang dalam tim kerja sesuai dengan posisi/jabatan dalam struktur organisasi. Dengan demikian dalam tim kerja yang ditunjuk sebagai ketua adalah anggota organisasi yang jabatannya lebih tinggi dibandingkan dengan jabatan anggota yang lain didalam struktur organisasi, dan dalam hal serupa dalam wakil ketua, sekretaris dan seterusnya.
5. Kecenderungan dalam status quo. Pemimpin cenderung kurang aktif menciptakan dan mengembangkan kegiatan organisasi, karena biasanya pemimpin organisasi tidak menyukai perubahan dan perkembangan, meskipun tidak tertutup pada gagasan, inisiatif, kreatifitas dan lain lain dari bawahan yang akan menjadi pertimbangan dalam rapat-rapat yang lebih tinggi untuk dibahas. Selanjutnya apabila disetujui, maka pelaksanaannya akan menjadi tanggung jawab bersama, bukan sekedar tanggung jawab anggota yang

bersangkutan, atau bukan pula hanya merupakan tanggung jawab pimpinan.

6. Hirarki dan lam pengambilan keputusan. Pemimpin lamban dalam pengambilan keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja sebagai proses kerja yang kaku. Efektivitas dan efisiensi kerja diartikan sebagai keharusan mengikuti pentahapan kerja yang teratur dan tertib, sedangkan pengikutsertaan anggota organisasi dan unit kerjanya dilakukan secara selektif.
7. Fokus pada kegiatan rutinitas. Pemimpin lebih menyukai pekerjaan rutin yang statis dan beresiko rendah, daripada pekerjaan yang menantang bagi kemajuan dan perkembangan organisasinya. Dengan demikian pengendalian pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan cara yang relatif mudah, karena bersifat rutin dengan prosedur dan mekanisme yang melibatkan anggota organisasi untuk ikut bertanggung jawab sesuai dengan kewenangan masing-masing.

#### **4. Disiplin.**

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan maka disiplin juga berperan penting dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai. Disiplin etimologis mengandung makna akan ke taatan terhadap norma, ketentuan perundang-undangan dan kaidah yang berlaku. Dalam organisasi kedisiplinan sebenarnya erat kaitannya dengan kepemimpinan, karena pegawai akan disiplin apabila pemimpinnya mempunyai kepemimpinan yang dapat mengayomi dan menjadi



contoh teladan bagi bawahannya, disamping itu disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku baik tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

Disiplin kerja dapat dikembangkan melalui kepatuhan pegawai dalam bekerja dengan cara menghargai waktu dan memperhatikan jam kerja dan kepatuhan karyawan pada peraturan tata tertib kerja yang berlaku.

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

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

Tindakan disiplin (*disiplinary action*) menuntut suatu hukuman terhadap pegawai yang gagal memenuhi standar standar yang ditentukan organisasi dan instruksi

instruksi dari pimpinan di atasnya. Terdapat beberapa cara positif memastikan para pegawai mematuhi kebijakan organisasi baik yang bersifat normatif individual, ketentuan dan peraturan formal organisasi maupun kebijakan dalam bentuk operasional yang disampaikan setiap pimpinan melalui instruksi atau perintah kerja kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap yang dilandasi atas kesadaran pribadi untuk mentaati peraturan maupun tata tertib organisasi ataupun perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melakukan pelanggaran.

### **Macam Macam Disiplin kerja**

Ada 2 bentuk disiplin kerja ( Mangkunegara 2000 : 129 ), yaitu disiplin Preventif dan disiplin korektif..

#### **a. Disiplin Preventif.**

Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan aturan yang telah digariskan oleh lembaga Pemerintah. Tujuan dasarnya adalah untuk mengatur dan menata pegawai untuk mengikuti aturan yang telah digariskan sesuai dengan ketentuan untuk berdisiplin. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya sendiri terhadap peraturan organisasi yang ada.

Pemimpin organisasi mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan

kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika Sistem organisasi baik, maka diharapkan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

#### b. Disiplin Korektif.

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan itu sesuai dengan pedoman yang berlaku pada Instansi Pemerintah. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan sanksi adalah untuk memperbaiki pelanggar agar tidak mengulangi kembali kesalahannya, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pembelajaran kepada pelanggar.

Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan serius untuk melakukannya, artinya bahwa perlakuan terhadap disiplin korektif merupakan yang harus selalu mendapat perhatian untuk proses yang seharusnya dilaksanakan. Yang mana berarti bahwa semua proses itu harus menunjukkan kepada pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Kebutuhan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah Pertama : dalam pelanggaran, Kedua : Hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakili oleh pegawai lain. Ketiga : Disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan dalam pelanggaran.

#### **Hal hal yang menunjang Disiplin Kerja.**

Menurut Nitisesmito ( 2001 : 119 ), terdapat empat faktor yang menunjang Disiplin kerja antara lain disebutkan : Ketegasan Pimpinan, Kesejahteraan, ancaman, teladan pimpinan, Faktor faktor yang menunjang disiplin kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

a.. Ketegasan Pimpinan.

Ketegasan dalam pelaksanaan ke disiplinannya perlu dijaga jangan sampai membiarkan pelanggaran yang diketahui tanpa suatu tindakan yang tegas atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut larut.

Dengan membiarkan pelanggaran tanpa tindakan yang tegas sesuai hukum dan sanksi yang telah ditetapkan, para pegawai akan menganggap bahwa upaya penegakan disiplin yang dilakukan dan hukuman atau sanksi yang ada hanyalah sebuah peraturan dan ancaman yang kosong belaka, artinya mereka akan berani melanggar lagi karena tidak ada tindakan yang tegas. Selain tegas, pelaksanaan ancaman harus adil, janganlah memberikan dispensasi kepada salah seorang pegawai hanya karena pegawai tersebut dekat dengan pimpinan.

Hal ini akan menimbulkan rasa kecemburuan dan ketidakadilan bagi pihak yang lain dan mengakibatkan ke disiplinannya yang ditegakkan akan menjadi kurang berhasil. Indikator indikator ketegasan pimpinan ini antara lain :

- a. Kesesuaian antara peraturan dengan pelaksanaannya.
  - b. Tindakan pimpinan terhadap kesalahan yang dilakukan pegawai.
  - c. Ketegasan pimpinan menegakkan Peraturan disiplin secara adil.
- b. Kesejahteraan.

Untuk menegakkan ke disiplinannya tidak cukup hanya dengan ancaman, tetapi perlu imbalan yang sesuai dengan prestasi yang dilakukannya agar yang bersangkutan lebih bergairah untuk meningkatkan produktivitas dan disiplin yang tinggi. Dengan meningkatnya produktivitas Pegawai maka secara otomatis pimpinannya akan memperhatikan kehidupan yang layak, dengan kehidupan yang layak maka akan lebih tenang dalam

melaksanakan tugas tugasnya dan dengan ketenangannya diharapkan para pegawai akan lebih berdisiplin. Disiplin dan kesejahteraan mempunyai hubungan yang erat sekali, meningkatkan ke disiplinian perlu meningkatkan kesejahteraan.

Indikator indikator kesejahteraan antara lain :

1. Kesesuaian antara gaji dengan kebutuhan hidup minimum.
2. Pemberian fasilitas maupun bantuan dana penunjang.
3. Pemberian penghargaan bagi yang berdisiplin tinggi.
4. Peningkatan gaji secara periodik.

c. Ancaman.

Penegakan ke disiplinian perlu dilaksanakan, walaupun demikian ancaman yang diberikan bukanlah suatu hukuman tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang diinginkan. Oleh karena itu, sebelum ancaman dijatuhkan perlu adanya peringatan atau hukuman yang bersifat pembinaan, misalnya untuk mengusahakan agar pegawai datang tepat pada waktunya. Indikator indikator pemahaman terhadap ancaman antara lain

1. Pemahaman terhadap peraturan yang harus ditaati.
2. Pemahaman terhadap tindakan yang menyimpang.
3. Pemahaman terhadap ancaman dan hukuman/sanksi.
4. Perasaan takut terhadap ancaman.

d. Teladan Pimpinan.

Teladan dari pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan ke disiplinian, sebab pimpinan adalah panutan dan sorotan dari bawahannya, dengan demikian bila suatu Organisasi/Instansi menegakkan

kedisiplinan agar pegawai datang tepat pada waktunya, maka pimpinan seharusnya memberikan teladan terlebih dahulu datang lebih awal atau tepat pada waktunya, terutama pimpinan yang berhubungan langsung dengan karyawan. Dengan keteladanan yang demikian, dapat diharapkan pegawai akan lebih berdisiplin bukan hanya sekedar takut akan hukuman melainkan karena segan atau sungkan atau malu melakukan kesalahan kepada pekerjaannya atau kepada pimpinannya. Indikator indikator teladan pimpinan antara lain :

1. Keadilan yang ditunjukkan pimpinan.
2. Ketepatan waktu yang ditunjukkan pimpinan.
3. Perilaku baik pimpinan dalam hal membuat janji.
4. Sikap pimpinan terhadap penegakan disiplin.

#### **Pendekatan Disiplin Kerja.**

Ada tiga pendekatan disiplin yang dikemukakan Mangkunegara ( 2000 : 130 ) , yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin tradisi, dan disiplin bertujuan.

##### a. Pendekatan Disiplin Modern.

Pendekatan Disiplin Modern yaitu menemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi bahwa :

1. Disiplin Modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
2. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.

3. Keputusan keputusannya yang semesta terhadap ke salah atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta faktanya.

4. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi.

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, pendekatan ini berasumsi bahwa :

1. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
2. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
3. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun pegawai lainnya,
4. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
5. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c. Pendekatan Disiplin bertujuan.

Pendekatan disiplin bertujuan bahwa :

1. Disiplin kerajaan harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
2. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
3. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.

4. Disiplin Pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya

#### **Pelaksanaan Sanksi Indisipliner.**

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin kerja (*indisipliner*) umumnya dilaksanakan dengan pemberian peringatan, pemberian sanksi harus segera, pemberlakuan yang konsisten dan langsung ditujukan impersonal (Mangkunegara, 2000 : 13 )

- a. Pemberian peringatan.

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga, dimana dalam pemberian surat peringatan ini adalah bertujuan agar pegawai yang bersangkutan mengetahui dan menyadari bahwa telah terjadi pelanggaran yang diperbuatnya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk melakukan evaluasi dalam pemberian konduite pegawai.

- b. Pemberian Sanksi harus segera.

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang tegas sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku, dimana dalam pemberian sanksi ini dapat membuat efek jera atau peringatan kepada yang melanggar ketentuan sehingga ada perubahan dikemudian hari. Kelalaian pemberian sanksi kepada Pegawai dapat memberikan image negatif bagi organisasi sehingga rasa takut dan tidak mematuhi ketentuan akan tetap dilakukan oleh pegawai yang selalu melakukan pelanggaran atau indisipliner.

- c. Pemberian sanksi harus konsisten.



Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten, hal ini bertujuan agar pegawai sadar bahwa menghargai peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sangat mutlak diperlukan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi. Peraturan disiplin dimanapun harus ditegakkan dan menjadi acuan bagi semua pihak, karenanya harus dijaga dan dijunjung.

d. Pemberian Sanksi harus impersonal.

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua, muda, pria, wanita harus tetap dilakukan semua sesuai dengan ketentuan peraturan organisasi. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang dibuatnya. Hal ini bisa juga terjadi di suatu Instansi Lembaga Pemerintah atau organisasi manapun ada pegawai yang dianakemaskan atau menjadi primadona dibandingkan dengan pegawai yang lain. Perlakuan yang tidak impersonal terhadapnya merupakan bentuk perlakuan yang tidak adil yang menimpa pegawai yang bukan primadona tersebut.

**Tujuan Pembinaan Disiplin.**

Menurut Siswanto (2000 : 280), Pembinaan disiplin kerja bagi pegawai mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Agar para tenaga kerja mentaati segala peraturan dan kebijakan ketenaga kerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat yang membutuhkannya, sesuai dengan beban tugas pekerjaan yang ada padanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa Perusahaan dengan sebaik baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma norma yang berlaku pada Perusahaan.
- e. Akibat dari hal hal tersebut diatas para tenaga kerja harus mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pada akhirnya pembinaan disiplin yang terus menerus dilakukan oleh manajemen ini diharapkan agar para pegawai pada suatu saat melaksanakan disiplin bukan karena adanya sanksi atau hukuman apabila pegawai melakukan kesalahan, melainkan karena adanya rasa ikut bertanggung jawab untuk selalu bekerja sesuai dengan aturan organisasi.

## **B. Kerangka Pikir Penelitian**

Kerangka berpikir atau kerangka konsep dibawah ini menggambarkan Produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh : Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin kerja Pegawai.

**Dimana Motivasi ( X1 )** diindikasikan oleh beberapa hal yang mengacu pada konsep motivasi dari Mc.Clelland ( Gibson 2000: 74 ), yang terdiri dari :

X1.1. Kebutuhan berprestasi.

X1.2. kebutuhan aktualisasi Diri.

### X1.3. Kebutuhan berkuasa.

Menyatakan bahwa konsep motivasi dari McClelland ini sangat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Produktivitas kerja ( Y ). Karena bagaimanapun juga apabila ada dorongan dari masing-masing individu terpenuhinya kebutuhan berprestasi, kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan berkuasa maka akan membangkitkan semangat untuk meningkatkan : Kuantitas Pekerjaan, Kualitas/hasil pekerjaan, memberikan dorongan untuk berinisiatif mengambil keputusan atau ide, loyalitas yang tinggi atas pekerjaan dan tugas yang dibebankan kepadanya, serta adanya Perencanaan kerja yang matang.

**Kemudian dengan Tujuh kebutuhan Kepemimpinan ( X2 )** yang mengacu pada konsep kepemimpinan birokrat yang dikemukakan oleh Nawawi ( 2003 ) yang terdiri dari :

X2.1. Ketaatan pada prosedur aturan dan mekanisme kerja.

X2.2. Hirarki kedudukan dan kepangkatan.

X2.3. Pengembangan terhadap hubungan bawahan.

X2.4. Kerjasama berorientasi pada posisi dan kedudukan.

X2.5. Kecenderungan pada status quo.

X2.6. Hirarki dalam pengambilan keputusan.

X2.7. Fokus pada kegiatan rutinitas.

Dari 7 konsep Kepemimpinan dari Nawawi ini dalam rangka untuk memenuhi Peningkatan Produktivitas Kerja secara parsial berpengaruh signifikan, dimana dalam konsep kepemimpinan ini seorang pemimpin dituntut untuk menerapkan suatu seni atau cara dalam mempengaruhi, mengelola dan mengkoordinasikan para pegawai atau kelompok yang ada dalam organisasinya untuk mencapai

tujuan berupa peningkatan Produktivitas kerja ( Y ) seperti Kuantitas Pekerjaan, kualitas pekerjaan, Inisiatif, Loyalitas, dan Perencanaan kerja sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.

**Selanjutnya Disiplin kerja ( X3 )** yang digunakan pada penelitian ini didasarkan pada apa yang dikemukakan oleh Nitisesmito ( 2001 ) yang terdiri dari :

X3.1. Ketegasan pimpinan.

X3.2. Kesejahteraan.

X3.3. Ancaman.

X3.4. Teladan pimpinan

4 Konsep Disiplin kerja tersebut diatas semuanya mengarah kepada kepribadian seseorang yang Sangat berpengaruh dominan terhadap Produktivitas Kerja ( Y ) yang akhirnya akan menghasilkan kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, inisiatif, loyalitas dan perencanaan kerja yang sangat dibutuhkan organisasi.

Dari kerangka berpikir atau konsep penelitian yang meliputi : Motivasi Kerja, ( X1 ), Kepemimpinan ( X2 ), Disiplin Kerja ( X3 ) akan menghasilkan dan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja yang digambarkan dalam ( Y ) ini dan mencerminkan hasil yang diharapkan yaitu :

Y1.1. Kuantitas Pekerjaan.

Y1.2. Kualitas pekerjaan.

Y1.3. Inisiatif.

Y1.4. Loyalitas.

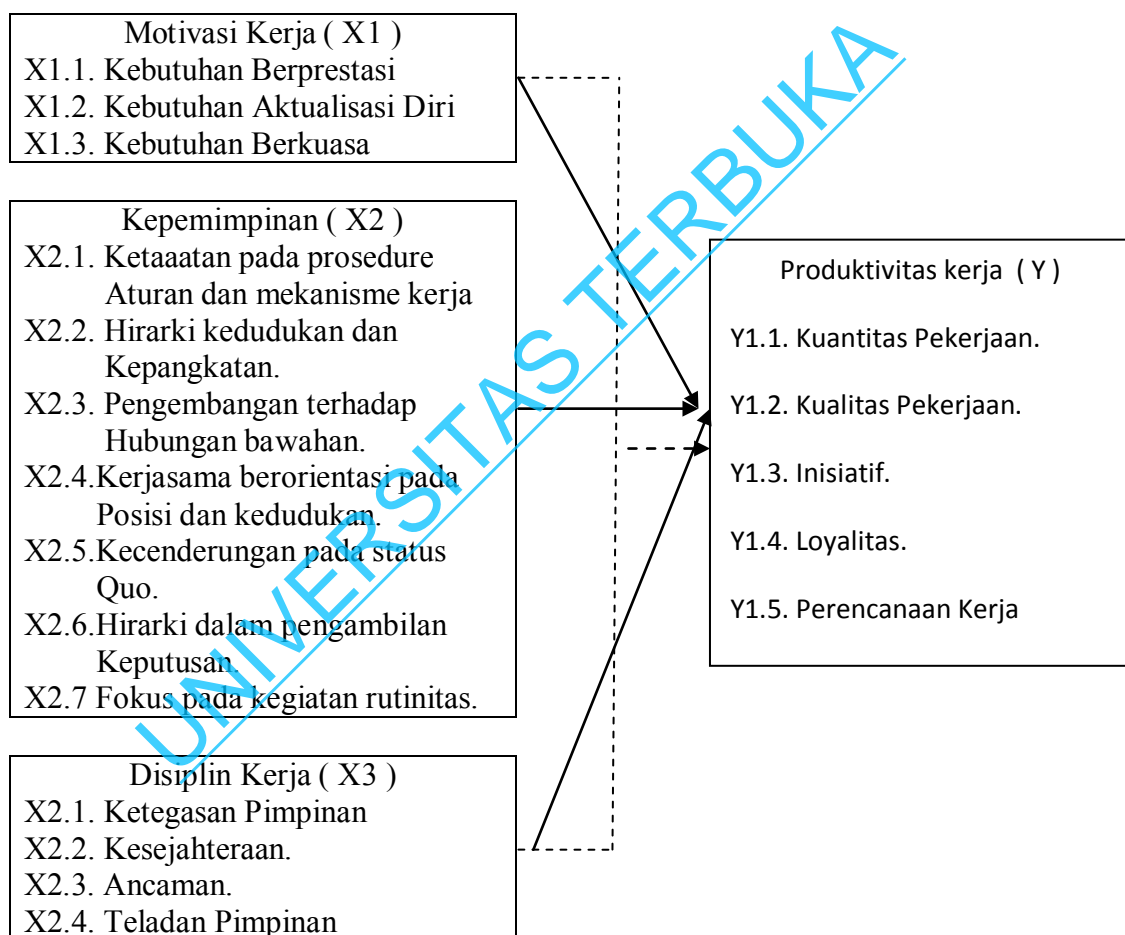
Y1.5. Perencanaan Kerja.

Kerangka konseptual ini digunakan untuk mengarahkan dan sekaligus mencerminkan alur berpikir sebagai deskripsi alur hubungan kualitas dan

permasalahan utama yang menyangkut variabel penelitian dan sebagai dasar perumusan hipotesis yang akan diuji kebenarannya sesuai metode penelitian ilmiah.

**Gambar 2.1**

**Kerangka Konsep Penelitian**



**C. Hipotesis**

Berdasarkan pengkajian dari uraian pada latar belakang masalah, Perumusan masalah yang didukung dengan kajian teori yang dilengkapi juga dengan

kerangka konseptual hubungan fungsi variabel independen dengan variabel dependen sehingga, **diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :**

1. *Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin secara bersama sama berpengaruh Positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.*
2. *Variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin secara masing masing berpengaruh terhadap produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupten Tapanuli Tengah*

#### **D. Tinjauan Penelitian Terdahulu .**

- a. **Murdick , Robert G. And Joel E. Posa** dalam bukunya “ *Information system for modern management* “ ( 1983 ) mengatakan bahwa ( *Formulating a hypothesis : If only half power of man used to work productively so that productivity will increase far beyond what is provided by all repairs mechanism of modern technology. This opinion is an indication estimatif, that there was great potential in humans was apparent in the events histori* ) atau merumuskan hipotesis : Jika separo saja tenaga yang ada pada manusia digunakan untuk bekerja produktif maka produktivitas akan meningkat jauh melebihi apa yang diberikan oleh semua perbaikan perbaikan mekanisme teknologi moderen. Pendapat ini merupakan indikasi estimatif, bahwa adanya potensi yang hebat didalam diri manusia itu tampak jelas pada kejadian kejadian sejarah.
- b. **Marshall Sashkin and Molly G. Sashkin** dalam bukunya “ *Leadership That Matters* “ ( 2003 ) mengatakan bahwa ( *a Leader with the confidence to*

*act means that everyone should take to determine whether to act or not. Understanding how this event will help make explicit the decisions ).*

mengatakan bahwa : seseorang pemimpin dengan keyakinan bertindak artinya bahwa setiap orang harus menentukan apakah akan bertindak atau tidak. Memahami bagaimana hal-hal terjadi akan membantu menggambungkan keputusan yang benar.

- c. **Goerge, Jennifr M and Garet R Jones** dalam bukunya “ *Organizational Behavior* “ ( 2002 ) mengatakan bahwa ( *Output work productivity in the form of work can not be separated from the “ Payments “ as one of the motivations, where the work is the central purpose of motivating accurate in completing the work at the level of the approved level and improving the effectiveness of managerial decision making.* ) mengatakan bahwa : Penilaian hasil kerja berupa produktivitas pekerjaan tidak dapat terlepas dari “ Pembayaran “ sebagai salah satu alat motivasi, dimana hasil kerja yang akurat merupakan pusat tujuan memotivasi karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan pada level level yang disetujui dan meningkatkan efektivitas pembuatan keputusan manajerial.

- d. **Robbins and Stephen P** dalam bukunya “ *Organizational behavior* “ ( 2001 ) mengatakan bahwa ( *Effective leaders are sharing power and responsibility with employees, wich empowers leaders are showing confidence, providing vision, encourage, motivation, and train subordinates.* ) mengatakan bahwa Pemimpin yang efektif adalah yang berbagi kekuasaan dan tanggung jawab dengan karyawan, dimana para

pemimpin yang memberi kuasa adalah menunjukkan kepercayaan, memberikan visi, mendorong, memotivasi, serta melatih bawahan.

- e. **Mondy, R.W. dan Noe.R.M.** dalam bukunya “ *Human Resources Management* “ ( 1996 ) mengatakan bahwa ( *Effective disciplinary action to given is the wrong behaviour of the employees, not the employee as a person. There for administrativ disciplinary action that is damaging both to the employee and the organisation constitutes a wrong action, so disciplinary action should not be implemented in negligent.* ) Tindakan pendisiplinan yang efektif adalah di alamatkan ke pada perilaku salah karyawan, bukan pada karyawan sebagai person. Oleh karena itu Administrasi tindakan pendisiplinan yang bersifat merusak baik ke pada karyawan maupun organisasi merupakan tindakan yang keliru, dengan demikian tindakan pendisiplinan tidak boleh diterapkan secara sembrono.
- f. **.Indra kurniawan, Arifin santoso** ( 2012 ) Analisis pengaruh kepemimpinan, Disiplin kerja dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Prima Zirang Utama Semarang. Dalam ( SIJALU ) Sistem Informasi Jurnal Ilmiah USM, Dinamika Manajemen Vol.1. No,2 Hal : 79 – 78 mengatakan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, dan juga bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan, demikian juga bahwa ke disiplin karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.



- g. **Luh Gede Ratnaningrat ( 2009 )** yang berjudul “ Pengaruh M otivasi, Kepemimpinan dan D isiplin Pegawai t erhadap k inerja pe gawai D inas Perindustrian dan P erdagangan ko ta D enpasar “ menyatakan d ari hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.
- h. **Dewi Urip Wahyuni ( 2006 )** Pengaruh M otivasi, ke pemimpinan dan Disiplin kerja terhadap kinerja melalui perilaku karyawan pada guru SMA swasta di kawasan Surabaya Barat, mengatakan bahwa :
- Motivasi berpengaruh pada kinerja karyawan.
  - Kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan.
  - Disiplin kerja berpengaruh terhadap perilaku karyawan
  - Kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku karyawan.
  - Disiplin kerja berpengaruh terhadap perilaku karyawan.

## **E. Defenisi Operasional Variabel.**

### **a. Variabel Penelitian.**

#### 1. Identifikasi Variabel.

Variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi secara operasional sebagai berikut :

- 1) Variabel bebas atau *independent* variabel yaitu variabel yang nilai lainya mempengaruhi nilai variabel lain ( Situmorang : 2012 Variabel ini diberi simbol “ X “ terdiri dari 14 variabel yaitu 3 ( tiga ) variabel motivasi

terdiri dari Kebutuhan berprestasi, kebutuhan aktualisasi diri, dan kebutuhan berkuasa, 7 ( tujuh ) variabel ke pemimpin terdiri dari : Ketaatan pada prosedur aturan dan mekanisme kerja, hirarki kedudukan dan pangkatan, pengembangan terhadap hubungan bawahan dengan atasan, Kerjasama berorientasi pada posisi dan kedudukan, kecenderungan pada status quo, hirarki dalam pengambilan keputusan, dan fokus pada kegiatan rutinitas, serta 4 ( empat ) variabel Disiplin kerja terdiri dari : Ketegasan pimpinan, Kesejahteraan, ancaman dan teladan pimpinan.

- 2) Variabel terikat atau *Dependent* yaitu variabel yang nilainya tergantung nilai variabel lain. Variabel ini diberi simbol "Y" yakni Produktivitas kerja pegawai dalam hal ini Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah. Produktivitas kerja pegawai diidentifikasikan dari variabel kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, inisiatif, loyalitas dan perencanaan kerja.

## 2. Defenisi Operasional

Defenisi operasional dimaksudkan untuk memberikan penjelasan dan penegasan terhadap variabel yang diidentifikasikan agar tidak terjadi salah pengertian. Variabel dalam penelitian ini dapat di defenisikan secara operasional sebagai berikut :

1. **Motivasi (X1)** Yaitu dorongan dalam diri sendiri untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhannya, Indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut :

- a) Kebutuhan berprestasi yang dapat dijabarkan dalam keinginan untuk mewujudkan potensi diri demi kemajuan organisasi yang diukur dari pendapat responden tentang kesempatan untuk berprestasi.
- b) Kebutuhan berafiliasi yang diwujudkan melalui rasa saling menghormati dan mempercayai sesama teman, mempercayai antara pimpinan dan rekan kerja, kegiatan sosial yang dilakukan dan hubungan kerja dalam kelompok kerja yang diukur dari pendapat responden dalam mewujudkan rasa saling hormat menghormati.
- c) Kebutuhan berkuasa yang diaplikasikan dalam hal pemberian kekuasaan, penghargaan karena menyelesaikan pekerjaan dan pemberian kesempatan menjadi pemimpin yang diukur dari pendapat responden tentang kesesuaian pemberian kekuasaan dan penghargaan oleh pimpinan.

**2. Kepemimpinan ( X<sub>2</sub> )**, yaitu persepsi pegawai tentang kemampuan pimpinan untuk menerapkan suatu seni atau cara dalam mempengaruhi, mengelola atau mengkoordinasikan pegawai, kelompok atau organisasinya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan ini memiliki beberapa indikator sebagai berikut :

- a) Ketaatan pada peraturan, prosedur, dan mekanisme kerja dimana pemimpin mengutamakan ketaatan pada peraturan prosedur dan mekanisme kerja/kegiatan yang telah ditentukan. Ketaatan itu lebih diutamakan daripada kejasmanan dan hasil yang akan dicapai. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang ketaatan pimpinan pada prosedur dan mekanisme kerja.

- b) Hirarki kedudukan dan kepangkatan, dimana pemimpin yang lebih tinggi menuntut ketaatan pimpinan dan tanggung jawab yang lebih besar didalam struktur organisasi, sebagai pemegang kekuasaan didalam melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi organisasinya. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden untuk melihat ke taatan pimpinan terhadap organisasi.
- c) Pengembangan terhadap hubungan antara bawahan dan pimpinan, artinya disini pimpinan harus berusaha mengembangkan hubungan informal dalam rangka mengimbangi hubungan kerja formal yang statis dan kaku, meskipun dilakukan diluar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang tingkat kemampuan dalam mewujudkan komunikasi dua arah antara pimpinan dengan bawahan.
- d) Kerjasama berorientasi pada posisi dan kedudukan, dimana pemimpin dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi atau kedudukan anggota, dengan mengatur posisi berjenjang dalam tim kerja sesuai dengan posisi/jabatan dalam struktur organisasi. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang kerjasama pimpinan dalam organisasi.
- e) kecenderungan terhadap status quo yaitu pemimpin cenderung kurang aktif dalam menciptakan dan mengembangkan kegiatan organisasi, karena pemimpin tidak menyukai perubahan dan perkembangan meskipun biasanya tidak tertutup kemungkinan adanya ide, gagasan, inisiatif dan kreatif dan lain lain.

Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang kreativitas pimpinan.

- f). Hirarki dalam pengambilan keputusan, dimana pemimpin dalam mengambil keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja sebagai proses kerja yang akurat dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang kesesuaian pengambilan keputusan atas dengan kondisi obyektif yang nyata.
- g). Fokus pada kegiatan rutinitas artinya pemimpin lebih menyukai pekerjaan yang rutin monoton dan sedikit beresiko daripada pekerjaan yang lebih menantang bagi kemajuan organisasi. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang kegiatan rutin pemimpinnya.

**3. Disiplin kerja ( X3 )** Variabel independen yaitu suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup melaksanakan dan tidak mengelak untuk menerima sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

Faktor yang menunjang disiplin kerja adalah :

- a) Ketegasan pimpinan.

Ketegasan Pimpinan adalah tindakan tegas dan jelas dari pimpinan dalam memberikan pelanggaran untuk menegakkan ke disiplin di kantor. Variabel ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap tindakan tegas dari pimpinan yang dirasakan pegawai selama bekerja di kantor.

- b) Kesejahteraan.

Kesejahteraan dimaksudkan sebagai imbalan atau tingkat pendapatan yang diterima pegawai agar dapat hidup layak. Variabel ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap gaji pokok maupun tunjangan atau penghargaan lain yang diterima pegawai selama bekerja di kantor.

c) Ancaman.

Ancaman dalam hal ini dimaksudkan sebagai pemahaman terhadap pegawai atas adanya sanksi atau yang bersifat peringatan dengan tujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan ketentuan organisasi. Pemberian ancaman terhadap pegawai baik hukuman maupun sanksi akibat pelanggaran kedisiplinan yang dilakukan di kantor.

d) Teladan pimpinan.

Teladan pimpinan merupakan sikap pimpinan yang menjadi teladan bagi perilaku bawahannya. Variabel ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap sikap dan perilaku pimpinan yang patut dijadikan teladan dan contoh dalam menegakkan disiplin pegawai.

**4. Produktivitas kerja ( Y )** adalah persepsi pegawai mengenai hasil yang telah dicapainya. Sebagai Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah yang dipengaruhi oleh motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai yang diindikasikan dalam beberapa hal sebagai berikut :

- a) Kuantitas pekerjaan yakni kemampuan melaksanakan pekerjaan yang memenuhi target volume pekerjaan dan waktu yang tepat. Variabel ini diukur dengan kemampuan dalam menyelesaikan semua tugas yang dibebankan.

- b) Kualitas pekerjaan yakni kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai antara harapan dengan kenyataan. Variabel ini diukur dengan kualitas pekerjaan yang diberikan kepada pegawai dengan standar pelaksanaan yang ditetapkan.
- c) Inisiatif sikap positif dalam mengemukakan pendapat tindakan tanpa menunggu adanya perintah, Variabel ini diukur dengan inisiatif yang ditunjukkan oleh pegawai.
- d) Loyalitas, kepribadian yang sesuai dengan dedikasi dan kesetiaan sebagai pegawai. Variabel ini diukur dengan melihat kesetiaan terhadap pekerjaan.
- e) Perencanaan kerja, menunjukkan kesungguhan kerja untuk melaksanakan sejumlah beban yang dipercayakan dan menjadi tanggung jawabnya. Variabel ini diukur dengan cara melihat tanggung jawab pegawai terhadap perencanaan kerja.

Untuk mengukur variabel terikat ( Y ) melalui skala Likert 1 – 5 dimana skala pengukurannya adalah skala ordinal dan diberikan skor penilaian sehingga dapat dikategorikan skala interval. Skala penilaian ini bergerak mulai dari sangat baik hingga sangat kurang baik dengan rincian sebagai berikut :

Sangat Baik	diberi skor 5
Baik	diberi skor 4
Sedang	diberi skor 3
Kurang	diberi skor 2
Sangat kurang	diberi skor 1

Selanjutnya untuk menentukan nilai dari variabel Y diatas yaitu dengan menjumlahkan skor jawaban setiap pertanyaan tersebut yang kemudian dibagi dengan jumlah indikator penyusun variabel.

UNIVERSITAS TERBUKA



## B A B III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian.

Desain Penelitian bersifat kausal, kausal adalah hubungan sebab akibat dikarenakan yang akan diteliti pengaruh antara variabel dengan menggunakan pendekatan kualitatif yaitu menitik beratkan pada pengujian hipotesis. Data yang digunakan diukur dan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari seluruh populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka jenis penelitian ini adalah penjelasan (*explanatory reseach*) yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Nazir, 2004). Data yang digunakan dalam penelitian mengenai pengaruh variabel variabel motivasi, faktor kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai terhadap produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah, termasuk data kuantitatif dimana data primer berupa data internal berasal dari hasil penyebaran kuesioner kepada Pegawai Negeri Sipil Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

## **B. Populasi dan Sampel.**

### **1. Populasi.**

Populasi menurut Sugiyono (2008 : 72) adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini populasi adalah seluruh aparat di Kantor Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah yang berjumlah : 54 orang.

### **2. Sampel.**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2008 : 78) dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Sementara itu, berdasarkan pernyataan Arikunto (2002) bahwa apabila subyek kurang dari 100 lebih baik semua diambil sebagai sampel, maka seluruh populasi diikuti sertakan sebagai responden dalam penelitian ini.

## **C. Instrumen Penelitian.**

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan guna memperoleh informasi dalam penelitian ini adalah kuesioner ( angket ),

Berikut ini penjelasan dari setiap instrumen penelitian yang digunakan :

Kuesioner ( angket ) . dalam bentuk bl ancko pe rtanyaan, isian, pe ndapat pa ra responden mengenai data y ang be rkaitan dengan va riabel be bas dan va riabel terikat.

Kuesioner d igunakan u ntuk menjaring data ya ng berkaitan de ngan, Motivasi, kepemimpinan, D isiplin s erta P roduktivitas ke rja apar at digunakan kue sioner dengan menggunakan s kala likert yang d igunakan un tuk mengukur s ikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial ( Sugiono 2008 : 132 )

Tabel : 3.1.

### OPERASIONALISASI VARIABEL PENELITIAN

No.	Variabel	Defenisi	Dimensi	Indikator
1	2	3	4	5
<b>1.</b>	<b>Motivasi Kerja ( X1 )</b>	Suatu us aha u ntuk memberikan dorongan at au semangat agar mau mengerjakan sesuatu da lam rangka pe ncapaian tujuan.	Kebutuhan berprestasi	a.Keinginan untuk mewujudkan potensi diri . b.Kesiapan untuk mengembangkan potensi diri. c.Kepercayaan diri dalam mewujudkan potensi diri dalam

				<p>kemajuan organisasi.</p> <p>a. Penghormatan penyampaian informasi dalam organisasi.</p> <p>b. Pemberian wewenang dalam mengambil keputusan.</p> <p>c. Kesempatan untuk mengembangkan diri.</p>
			<p>Kebutuhan berafiliasi</p>	
			<p>Kebutuhan berkuasa.</p>	<p>a. Adanya pujian atas prestasi kerja.</p> <p>b. Adanya pujian atas prestasi kerja.</p> <p>c. Keyakinan adanya kesempatan memperoleh promosi</p>
<b>2.</b>	<b>Kepemimpinan ( X 2 )</b>	Adalah suatu kegiatan untuk	Ketaatan pada prosedur	<p>a. Taat terhadap peraturan, prosedur</p>

		<p>mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya.</p>	<p>aturan dan mekanisme kerja.</p> <p>Hirarki kedudukan dan kepangkatan.</p>	<p>dan mekanisme kerja yang berlaku.</p> <p>b. Hubungan kerja formal yang ditetapkan dalam organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab.</p> <p>c. Pengambilan keputusan adalah berjenjang dan melalui banyak pertimbangan.</p> <p>a. Pimpinan berusaha mengembangkan hubungan formal dalam komunikasi.</p> <p>b. Komunikasi informal dilakukan diluar pelaksanaan tugas pokok organisasi.</p>
--	--	--	--	--

				<p>c.Komunikasi informal dilakukan untuk mengimbangi hubungan kerja formal .</p> <p>Pengembangan terhadap hubungan dengan bawahan.</p> <p>a.Pimpinan berusaha mengembangkan hubungan informal.</p> <p>b.Hubungan informal dilakukan diluar pelaksanaan tugas pokok organisasi.</p> <p>c.Hubungan informal dilakukan untuk mengimbangi hubungan kerja formal .</p>
			<p>Kerjasama berorientasi</p>	<p>a.Dalam mewujudkan</p>

			<p>pada posisi dan kedudukan.</p> <p>Kecenderungan terhadap status quo.</p> <p>Hirarki da lam</p>	<p>dan membina kerja sama dilakukan dengan orientasi.</p> <p>b. Dalam tim kerja diatur sesuai dengan posisi yang berjenjang menurut struktur organisasi.</p> <p>a. Pemimpin cenderung kurang aktif mengembangkan kegiatan organisasi.</p> <p>b. Pemimpin tidak menyukai perubahan.</p> <p>c. Pemimpin cenderung kurang aktif menciptakan kegiatan organisasi</p> <p>a. Pengambilan</p>
--	--	--	---	--

			<p>pengambilan keputusan.</p> <p>Fokus pada kegiatan Rutinitas</p>	<p>keputusan harus sesuai prosedur.</p> <p>b. Pengambilan keputusan didasarkan atas tata hubungan kerja.</p> <p>c. Proses pengambilan keputusan lambat.</p> <p>a. Pemimpin lebih menyukai pekerjaan rutin</p> <p>b. Pemimpin lebih menyukai pekerjaan yang beresiko rendah.</p> <p>c. Pemimpin tidak menyukai pekerjaan yang menantang.</p>
<b>3.</b>	<b>Disiplin kerja ( X 3 )</b>	Adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang taat terhadap	Ketegasan Pimpinan.	<p>a. Kesesuaian aturan dengan pelaksanaannya.</p> <p>b. Tindakan pimpinan</p>



		<p>peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi.</p>	<p>Teladan pimpinan.</p> <p>Kesejahteraan</p>	<p>terhadap kasus indisiplner</p> <p>c.Keseriusan pimpinan menegakkan aturan.</p> <p>a.Keadilan yang ditunjukkan pimpinan.</p> <p>b.Ketepatan waktu yang dilakukan pimpinan.</p> <p>c.Janji yang disampaikan pimpinan.</p> <p>d.Teladan pimpinan terhadap disiplin.</p> <p>a.Besarnya penerimaan gaji pokok.</p> <p>b.Pemberian tunjangan keluarga.</p>
--	--	---	---	---

				<p>c. Kesempatan memperoleh promosi.</p> <p>a. Pemahaman terhadap peraturan.</p> <p>b. Pemahaman terhadap tindakan indisipliner.</p> <p>c. Perasaan takut atas ancaman hukuman /sel.</p>
<b>4.</b>	<b>Produktivitas kerja</b> Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.	<p>Efektivitas kelompok untuk menyelesaikan tugas tugas baik pada saat memecahkan masalah maupun pada saat kerja.</p>	<p>Kuantitas pekerjaan</p> <p>Kualitas pekerjaan</p> <p>Inisiatif</p>	<p>a. Kecepatan melaksanakan tugas.</p> <p>b. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.</p> <p>a. Pelaksanaan tugas dengan teliti.</p> <p>b. Memperhatikan kualitas pekerjaan.</p> <p>a. Mau menyampaikan pendapat/ide baru.</p> <p>b. Mampu</p>

				<p>mengambil keputusan yang dirasa perlu.</p> <p>a. Tunduk atas keputusan organisasi.</p> <p>b. Sanggup Menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diberikan.</p>
			<p>Loyalitas</p>	
			<p>Perencanaan Kerja.</p>	<p>a. Melakukan perencanaan setiap tugas yang akan dikerjakan.</p> <p>b. Pekerjaan dilakukan sesuai dengan tahapan/waktu penyelesaian</p>

Sumber : Mc.Clelland ( 2001 ), Nawawi ( 2000 ), J.Winardi ( 2004 : 357 )

Niti sesmito( 2001 : 264 )

#### D. Uji Validitas dan Reliabilitas.

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

Uji instrumen untuk uji validitas dan Reliabilitas Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah adalah Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Tapanuli Tengah. Dalam uji instrumen ini responden pegawai adalah sebanyak 30 orang, dengan demikian subyek yang digunakan untuk uji instrumen validitas dan reliabilitas tidak dipakai lagi untuk uji sampel. Suatu kuesioner dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang sebenarnya diukur, Sugiyono ( 2005 ) menyatakan bahwa untuk mengukur validitas butir kuesioner dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor variabel dari masing masing variable.

Sesuai dengan teknik pengumpulan data instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Pengambilan data dilakukan secara personal, dan langsung untuk mendapatkan respon seketika. Prosedur pengukuran ke empat belas variabel bebas ( X1, X2, dan X3 ) maupun ke Lima variabel tidak bebas ( Y ) diatas, adalah menggunakan skala likert 1-5. Responden diharapkan memberikan tanggapan atas sejumlah pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dengan jawaban mulai dari sangat baik, hingga sangat kurang. Jawaban ini diberikan skor

: 5, 4, 3, 2, 1. Pengukuran untuk memperoleh data berskala interval, dengan kriteria jawaban sebagai berikut :

Kategori sangat setuju	diberi skor 5
Kategori setuju	diberi skor 4
Kategori cukup setuju	diberi skor 3
Kategori tidak setuju	diberi skor 2
Kategori sangat tidak setuju	diberi skor 1

Kuesioner sebelum digunakan sebagai alat pengumpul data terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa kuat suatu tes melakukan fungsi ukurannya. Suatu item instrumen dinyatakan valid jika signifikansi ( $\leq 0,005$ ) dan sebaliknya dinyatakan tidak valid ( $\geq 0,005$ ).

Uji keandalan ( reliabilitas ) adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas instrumen pada penelitian ini adalah menggunakan skala alpha (*alpha cronbach*) dari program SPSS yaitu pengelompokan item-item menjadi dua atau beberapa macam. Apabila nilai alpha hasil perhitungan SPSS lebih besar dari nilai *Alpha Cronbach* maka dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel. Pengecekan Reliabilitas melalui pengukuran *alpha cronbach* dapat dilihat pada Tabel 3.2. berikut :

**Tabel 3.2.**  
**Pemeriksaan Pengukuran Reabilitas**  
**Nilai Alpha Cronbach**

<b>Nilai Alpha Cronbach</b>	<b>Pengukuran Reabilitas</b>
Mendekati 1,0	Sangat Baik
> 0,8	B a i k
> 0,7	Dapat diterima
< 0,6	K u r a n g

#### **E. Prosedur Pengumpulan Data.**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data primer dan Data sekunder. Data primer merupakan berbagai informasi yang diperoleh langsung dari sumber asli ( tidak melalui perantara ). Pengumpulan Data primer adalah dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari daftar dan r angkaian yang diajukan pada responden ( pegawai ). Pengambilan data dilakukan dengan cara personal dimana kuesioner diberikan langsung kepada responden untuk mendapatkan responden ketika itu.

Data sekunder adalah berbagai informasi yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui media perantara. Pengumpulan data sekunder dapat berupa laporan tertulis baik berupa buku teori baik berupa jurnal yang ada hubungannya dengan Kepemimpinan dan Disiplin pegawai untuk peningkatan produktivitas kerja pegawai. Disamping itu juga ada dokumen dokumen

organisasi ( data dokumenter ) yang diperoleh dari pihak-pihak yang berkompeten seperti intern Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

#### **F. Metode Analisis Data.**

Analisis Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Deskriptif dan Analisis Inferensial dengan regresi linier berganda. Regresi linier digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel independen ( Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin ) dan Variabel Dependen ( Produktivitas kerja ) Regresi linier dipilih karena dua alasan berikut :

1. Penelitian ini hanya dimaksudkan untuk mencari kecenderungan dari variabel independen terhadap variabel dependen sehingga memerlukan semua variabel yang berpengaruh dalam penelitian ini.
2. Pemilihan variabel yang berpengaruh dapat digunakan dengan menggunakan variabel lain yang memiliki nilai sig-t yang melebihi 0,05. Hal ini masih dianggap memadai untuk penelitian ilmu sosial karena dalam penelitian ilmu sosial ada faktor ketidakpastian yang lebih besar dibandingkan dengan ilmu eksakta untuk tetap dipertahankan dalam model.

Perangkat lunak *Statistical Package For Social Sciences ( SPSS )* digunakan untuk mengolah data.

#### **1. Analisa Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menganalisis data yang terkumpul dan dipergunakan untuk mengidentifikasi karakteristik dari masing-masing responden dan tanggapan responden atas variabel motivasi,

kepemimpinan dan disiplin kerja para Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah dengan memakai alat instrumen penelitian (Kuesioner).

## 2. Analisa Statistik Linear berganda.

Analisa inferensial adalah analisis statistik dengan pendekatan kuantitatif. Dimana data pengamatan dipakai untuk mengestimasi parameter dan pengujian hipotesis dan untuk selanjutnya ditarik suatu kesimpulan. Teknis analisis statistik untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi linear berganda (Algifari, 2001) yaitu untuk melihat hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel independent ( $x_1$ ,  $x_2$  dan  $x_3$ ) dengan variabel dependent ( $y$ ). Dan model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

Y	=	Produktivitas Kerja
$a_1, b_2, b_3$	=	Koefisien regresi masing masing variabel
a	=	Konstans
$X_1$	=	Motivasi
$X_2$	=	Kepemimpinan
$X_3$	=	Disiplin Pegawai
e	=	Estimate of error dari masing masing variabel

Uji hipotesis dilakukan dengan analisis statistik inferensial/kuantitatif yang meliputi : Analisis regresi linear berganda, uji asumsi klasik, uji F dan uji t.

## 3. Uji Asumsi Klasik



Uji ini terdiri dari : Uji Heteroskedastisitas dan Uji Multikolinieritas

### 3.1. Uji Heteroskedastisitas.

Gejala Heteroskedastisitas terjadi sebagai akibat ke tidak samaan, atau bervariasinya data yang diteliti. Salah satu cara untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya gejala tersebut adalah dengan menggunakan uji korelasi *Rank Spearman* (Situmorang : 2012) dengan teknik pengujian menggunakan uji t.

Apabila nilai t di hitung lebih kecil dari tabelnya, berarti tidak terjadi gejala Heteroskedastisitas. Sebaliknya apabila t di hitung lebih besar dari t tabel berarti terjadi Heteroskedastisitas.

Deteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas dapat juga dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu *scatterplot diagram*, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual (Y Prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di-standardized. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan *scatterplot diagram* adalah :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi Heteroskedastisitas.
2. Jika ada pola yang jelas, serta titik titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

### 3.2. Uji Multikolinieritas.

Multikolinieritas menunjukkan adanya korelasi antara variabel bebas dalam persamaan regresi yang menyebabkan *Standar error* menjadi tinggi dan sensitif

terhadap perubahan data, sehingga koefisien regresi menjadi kurang teliti, dan tingkat signifikansi yang salah juga semakin besar.

Cara untuk mengetahui ada tidaknya gejala Multikolinieritas antara lain dengan melihat nilai *variance inflation factor* ( *VIF* ), apabila *VIF* kurang dari 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas ( Gujarati, 1997 ).

### 3.3. Uji F secara bersama sama ( Pengujian Hipotesis Pertama )

Uji F dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas secara bersama sama dan positif terhadap variabel terikat/tidak bebas, dengan langkah langkah sebagai berikut :

a, Menentukan rumus hipotesis :

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti variabel Motivasi (  $X_1$  ) Kepemimpinan (  $X_2$  ) dan Disiplin Pegawai (  $X_3$  ) secara bersama sama **tidak**

**Berpengaruh** signifikan terhadap Produktivitas kerja pegawai.

$\beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$ , berarti variabel Motivasi (  $X_1$  ) dan Kepemimpinan (  $X_2$  ) dan Disiplin Pegawai (  $X_3$  ) secara bersama sama **berpengaruh** signifikan terhadap Produktivitas kerja pegawai.

b. Menentukan kriteria pengujian, berdasarkan nilai signifikansi untuk masing - masing variabel, dimana :

Jika  $Sig \leq 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Jika  $Sig > 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  ditolak.

### 3.4. Uji t masing masing/parsial ( Pengujian Hipotesis Kedua )

Uji t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel secara masing masing ( individu ), dengan langkah langkah sebagai berikut

a. Menentukan rumusan hipotesis :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ , berarti  $X_1, X_2, X_3$ , secara masing masing **tidak berpengaruh** terhadap  $Y$ .

$H_1 : \beta_1, \beta_2 \neq 0$ , berarti  $X_1, X_2, X_3$ , secara masing masing **berpengaruh** terhadap  $Y$

b. Menentukan kriteria pengujian, yaitu berdasarkan nilai signifikansi untuk masing masing variabel, dimana :

Jika  $Sig \leq 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Jika  $Sig > 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  ditolak

### 3.5 Pengujian hipotesis Ketiga.

Pengujian hipotesis ke tiga, dilakukan dengan membuat ranking nilai *Standardized of Coefficiente beta* dari masing masing variabel bebas, dimana yang signifikansi dari  $X_1 < \text{signifikansi penelitian} = 0,05$  dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

1. Apabila tidak terdapat variabel dengan nilai Beta terbesar ;  $H_0$  diterima
2. Apabila terdapat variabel dengan nilai Beta besar ;  $H_0$  ditolak.

Dengan menolak  $H_0$  berarti terdapat variabel dengan nilai *Beta* terbesar ( ranking ke-1 ) yang menunjukkan bahwa variabel tersebut adalah salah satu diantara variabel variabel yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.

Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah adalah merupakan unsur penunjang dan Dinas Teknis Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Tapanuli Tengah melalui Sekretaris Daerah. Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Nomor 26 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Dinas Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Dengan dikeluarkannya Peraturan Daerah nomor 26 Tahun 2007 tersebut Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah menetapkan Visi : Terwujudnya industri kehutanan dan pengembangan perkebunan yang maju, memadai, tangguh serta berperan sebagai salah satu tulang punggung perekonomian daerah yang berbasis pada perkebunan rakyat maupun perkebunan perusahaan. Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, maka ditetapkan Misi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dan yang akan mengarahkan sasaran, kebijaksanaan program dan kegiatan.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut Dinas Kehutanan dan Perkebunan didukung oleh sumberdaya yang dimiliki antara lain : satu unit perkantoran dengan luas areal ± 1000 m kuadrat yang meliputi 3 unit bangunan ruang kerja, kendaraan roda empat sebanyak 2 unit, dan roda 2 sebanyak 6 unit, peralatan komputer sebanyak 8 unit, pegawai sebanyak 54 orang.

**B. Uraian Tugas Jabatan di Lingkungan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten****Tapanuli Tengah**

Kepala Dinas mempunyai tugas Pokok membantu Bupati dalam penyelenggaraan bidang kehutanan dan Perkebunan yang menjadi wewenang Daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut sebagaimana dimaksud:

**Kepala Dinas menyelenggarakan fungsi :**

- a. Memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan Dinas Kehutanan dan Perkebunan.
- b. Merumuskan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis sebagai dasar
- c. pelaksanaan tugas Dinas Kehutanan dan Perkebunan sesuai dengan Peraturan Perundang – undangan yang berlaku.
- d. Menetapkan program kerja Dinas Kehutanan dan Perkebunan sesuai dengan rencana strategik Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah.
- e. Menentukan kebijakan teknis produksi tanaman perkebunan dan kehutanan.
- f. Menentukan kebijakan teknis penyuluhan pemanfaatan hutan, pelestarian dan pengawasan di bidang perkebunan.
- g. Menentukan kebijakan teknis pelaksanaan dan konservasi tanah dan air.
- h. Menentukan kebijakan teknis pengembangan mutu, usaha pemasaran dan penganekaragaman hasil agrobisnis dan agroindustri.
- i. Menentukan kebijakan teknis usaha diversifikasi dan intensifikasi.
- j. Mengendalikan dan mengarahkan pelaksanaan tugas Sekretaris, Bidang bidang subbagian dan seksi – seksi Dinas.

- k. Mengoreksi dan menandatangani surat surat serta memaraf surat surat untuk ditandatangani bupati.
- l. Merumuskan kebijakan dan solusi pemecahan terhadap masalah masalah pelaksanaan tugas Dinas Kehutanan dan Perkebunan;
- m. Memberikan saran pertimbangan kepada Bupati tentang kebijakan di bidang kehutanan dan Perkebunan.
- n. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Bupati.

**Sekretaris mempunyai tugas :** memberikan pelayanan teknis Administratif kepada Seluruh satuan Organisasi Dinas Kehutanan dan Perkebunan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sekretaris menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Menghimpun dan mempelajari Peraturan Perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas sekretariat.
- b. Merumuskan langkah langkah kerja kegiatan sekretariat sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan.
- c. Mengkoordinasikan penyusunan program dan rencana kerja Dinas Kehutanan dan Perkebunan;
- d. Mengkordinasikan pengelolaan urusan umum, perlengkapan, kepegawaian dan keuangan;
- e. Melakukan pengendalian dan pengawasan terhadap pengelolaan keuangan oleh bendaharawan.
- f. Mengkoordinasikan tugas sekretariat dengan bidang bidang lainnya.
- g. Melakukan pembinaan dan bimbingan terhadap pelaksanaan tugas staf sekretariat.

- h. Merumuskan proses administrasi surat menyurat kepada Kepala Dinas.
- i. Mengelola pelaksanaan ketata usahaan dan tata laksana serta rumah tangga Dinas Kehutanan dan Perkebunan.
- j. Menghimpun dan menganalisa permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada Kepala Dinas.
- k. Mengkoordinasikan penyusunan anggaran Dinas Kehutanan dan Perkebunan.
- l. Melaksanakan tugas tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Kehutanan Dinas Kehutanan dan Perkebunan adalah unsur pelaksana yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas.

**Kepala Bidang Kehutanan mempunyai tugas** membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas bidang kehutanan meliputi perlindungan hutan, konservasi sumber daya alam, perizinan dan peredaran hasil hutan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut Kepala Bidang Kehutanan menyelenggarakan fungsi :

- a. Menghimpun dan mempelajari Peraturan Perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas bidang kehutanan;
- b. Merumuskan langkah langkah kerja/kegiatan bidang kehutanan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;
- c. Menghimpun dan menganalisa data administrasi dibidang kehutanan dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya;
- d. Melakukan pembinaan terhadap kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan hasil hutan;
- e. Melakukan pembinaan terhadap usaha usaha perlindungan dan konservasi tanah dan air;

- f. Memproses pemberian rekomendasi izin usaha dibidang kehutanan;
- g. Menganalisa hasil pelaksanaan tugas staf untuk bahan peningkatan kinerja ;
- h. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas bidang kehutanan dengan sekretaris dan bidang lainnya;
- i. Melakukan pembinaan dan bimbingan terhadap pelaksanaan tugas kepala seksi yang menjadi bawahannya;
- j. Menghimpun dan menganalisa permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada Kepala Dinas;
- k. Melaksanakan tugas tugas lain yang diberikan Kepala Dinas.

Bidang Perkebunan adalah unsur pelaksana yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas.

**Kepala Bidang Perkebunan mempunyai tugas** membantu kepala Dinas dalam melaksanakan tugas bidang perkebunan meliputi bina usaha tani, produksi, bina program dan perlindungan perkebunan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Bidang Perkebunan menyelenggarakan fungsi :

- a. Menghimpun dan mempelajari Peraturan Perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas bidang perkebunan;
- b. Merumuskan langkah langkah kerja/kegiatan bidang perkebunan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;
- c. Menghimpun dan menganalisa data administrasi dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya;



- d. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas bidang perkebunan dengan sekretaris dan bidang lainnya;
- e. Menyusun petunjuk pelaksanaan bimbingan teknis bidang perkebunan;
- f. Membuat pengkajian penerapan teknologi anjuran ditingkat usaha perkebunan;
- g. Memproses pemberian rekomendasi izin usaha dibidang perkebunan;
- h. Menganalisa hasil hasil pelaksanaan tugas staf untuk bahan peningkatan kinerja;
- i. Melakukan pembinaan dan bimbingan terhadap pelaksanaan tugas seksi seksi bawahannya;
- j. Menghimpun dan menganalisa permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada Kepala Dinas;
- k. Melaksanakan tugas tugas lain yang diberikan Kepala Dinas.

Bidang Program, Penelitian dan Pengembangan adalah unsur pelaksana yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas.

**Kepala Bidang Program, Penelitian dan pengembangan mempunyai tugas** membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas bidang Program, Perencanaan, Penelitian, pengembangan kehutanan dan Perkebunan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut Kepala Bidang Program, Penelitian dan Pengembangan menyelenggarakan fungsi :

- a. Menghimpun dan mempelajari Peraturan perundang undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas bidang program, penelitian dan pengembangan;

- b. Merumuskan langkah langkah kerja/kegiatan bidang Program, Penelitian dan pengembangan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;
- c. Menghimpun dan menganalisa data administrasi dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya;
- d. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas bidang program, penelitian dan pengembangan dengan sekretaris dengan bidang lainnya;
- e. Melakukan pembinaan dan bimbingan terhadap pelaksanaan tugas seksi seksi dibawahnya;
- f. Mempersiapkan dan merumuskan rencana program dan pengendalian dibidang Bina program, penelitian dan pengembangan;
- g. Mengumpulkan, mengolah, menganalisa data sebagai bahan acuan dalam penyusunan program;
- h. Mengolah Unit Pelaksana Teknis Dinas Kehutanan dan perkebunan;
- i. Melakukan pembinaan, penelitian dan pengembangan kehutanan;
- j. Melakukan pengembangan dan penerapan sosial ekonomi kehutanan dan perkebunan;
- k. Melakukan pengkajian, inovasi, teknologi analiss kehutanan dan perkebunan;
- l. Melakukan evaluasi terhadap program kerja sebagai bahan penyusunan laporan;
- m. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol dan merencanakan pelaksanaan tugas;
- n. Menganalisa hasil hasil pelaksanaan tugas staf untuk bahan peningkatan kinerja;
- o. Menghimpun dan menganalisa permasalahan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada kepala Dinas;
- p. Melaksanakan tugas tugas lain yang diberikan Kepala Dinas.

### **C. Hasil Pengumpulan Data.**

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari sumber primer dan sumber sekunder. Data primer dikumpulkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden sesuai jumlah sampel. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan terkumpul : 50 kuesioner yang masuk. Kuesioner yang masuk tersebut selanjutnya diperiksa untuk menentukan jumlah kuesioner yang memenuhi kelayakan dimana responden memberikan tanggapannya secara lengkap dan semua jawaban telah diisi sesuai petunjuk pengisian dan dinyatakan layak sesuai yang diharapkan.

#### **D. Analisa Hasil Penelitian.**

##### **1. Uji Validitas Instrumen.**

Persyaratan penting yang harus dipenuhi bagi suatu instrumen penelitian adalah dilakukannya uji validitas. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur yang meliputi validitas konstruk dan validitas isi.

Pengujian validitas konstruk dapat digunakan pendapat para ahli (*judgment experts*), pengujian validitas isi ( butir butir instrumen ) setelah dikonsultasikan maka selanjutnya diujicobakan dan dianalisis dengan analisis item. Analisis item dilakukan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir instrumen dengan skor totalnya.

Pengujian validitas disini dilakukan pada 30 responden dengan taraf nyata penelitian ( $\alpha$ ) secara umum sebesar : 0,05 .( 5 .% ) diperoleh r tabel = 0, 361. Sesuai hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS dapat diketahui nilai nilai item dari masing masing variabel yang digunakan dalam kuesioner. Untuk memperoleh keabsahan dari instrumen yang digunakan pengujian validitas ini dilakukan melalui dua tahap yaitu pengujian tahap awal dan pengujian tahap akhir, namun apabila dalam pengujian tahap awal telah diperoleh keabsahan. Jika corrected

item total correlation diatas lebih besar dari r tabel maka tidak perlu dilakukan pengujian tahap berikutnya karena sudah dinyatakan valid.

Tabel 4.1

**Uji Vaiditas Instrumen Variabel X1.( Motivasi )**

Instrumen	Korelasi ( r.hitung )	Keterangan
X.1.1.	0,562	Valid
X.1.2.	0,477	Valid
X.1.3.	0,727	Valid
X.1.4.	0,534	Valid
X.1.5.	0,441	Valid
X.1.6.	0,411	Valid
X.1.7.	0,528	Valid
X.1.8.	0,397	Valid
X.1.9.	0,368	Valid
X.1.10.	0,510	Valid

Sumber Data : output SPSS yang diolah.

Tabel 4.2

**Uji Validitas Instrumen Variabel X2. ( Kepemimpinan )**

Instrumen	Korelasi ( r Hitung )	Keterangan
X2.1.	0,532	Valid
X.2.2.	0,527	Valid
X.2.3.	0,629	Valid
X.2.4	0,481	Valid
X.2.5	0,640	Valid
X.2.6	0,630	Valid
X.2.7	0,601	Valid
X.2.8	0,630	Valid
X.2.9	0,461	Valid
X.2.10.	0,589	Valid
X.2.11.	0,532	Valid
X.2.12.	0,527	Valid
X.2.13.	0,629	Valid

X.2.14.	0,481	Valid
X.2.15.	0,640	Valid
X.2.16.	0,630	Valid
X.2.17.	0,607	Valid
X.2.18.	0,630	Valid
X.2.19.	0,461	Valid

Sumber Data : output SPSS yang diolah Lampiran 3 .

Tabel 4.3.

Uji Validitas Instrumen Variabel X3 ( Disiplin )

Instrumen	Korelasi ( r Hitung )	Keterangan
X.3.1.	0,672	Valid
X.3.2.	0,458	Valid
X.3.3.	0,490	Valid
X.3.4.	0,580	Valid
X.3.5	0,411	Valid
X.3.6	0,371	Valid
X.3.7	0,458	Valid
X.3.8.	0,540	Valid
X.3.9.	0,594	Valid
X.3.10.	0,411	Valid
X.3.11.	0,672	Valid
X.3.12.	0,548	Valid
X.3.13.	0,490	Valid
X.3.14	0,580	Valid

Sumber Data : output SPSS yang diolah.

Tabel 4.4.

Uji Validitas Variabel Y ( Produktivitas kerja )

Instrumen	Korelasi ( r Hitung )	Keterangan
Y.1.	0,680	Valid

Y.2.	0,689	Valid
Y.3.	0,552	Valid
Y.4.	0,447	Valid
Y.5.	0,639	Valid
Y.6.	0,604	Valid
Y.7.	0,489	Valid
Y.8.	0,615	Valid
Y.9.	0,701	Valid
Y.10.	0,543	Valid

Sumber Data : output SPSS yang diolah.

Seluruh instrumen variabel yang digunakan dinyatakan valid untuk mengukur apa yang seharusnya diukur selanjutnya instrumen tersebut diuji lagi dengan pengujian reliabilitas.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen.

Instrumen yang reliabel berarti jika instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan respon ( tanggapan ) yang relatif sama untuk waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Pengujian secara eksternal dapat dilakukan melalui test-retest ( *stability equivalent* ) dan gabungan keduanya. Sedangkan pengujian internal dilakukan dengan menganalisis konsistensi yang ada pada butir-butir instrumen dengan teknik tertentu. Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas item ( Variabel ) dalam penelitian ini adalah metode statistik dengan uji reliabilitas koefisien variansi ( *alpha* ). Apabila nilai koefisien variansi ( *alpha* ) > alpha cronbach (  $\alpha = 0,7$  ) maka variabel tersebut dinyatakan reliabel. Hasil reliability analysis diperoleh koefisien variansi setiap variabel sebagai berikut :

**Tabel 4.5.**

### Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
X.1.	0,813	Reliabel
X.2.	0,912	Reliabel
X.3.	0,861	Reliabel
Y	0,875	Reliabel

Sumber Data : output SPSS yang diolah.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen seperti pada tabel 4.5. nampak bahwa koefisiens variansi ( alpha hitung ) untuk setiap variabel lebih besar dari angka *alpha cronbach* 0,7, maka disimpulkan bahwa seluruh variabel dikatakan reliabel.

#### E. Deskripsi Data Hasil Penelitian.

Untuk mendeskripsikan hasil penelitian digunakan statistik deskriptif dengan maksud untuk mengetahui distribusi frekwensi jawaban atas pertanyaan yang ditujukan kepada responden. Deskripsi hasil penelitian meliputi : Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin dan Produktivitas kerja pegawai.

##### 1. Motivasi.

Variabel Motivasi yang merupakan variabel bebas dalam penelitian ini diukur dengan sepuluh pernyataan yang berhubungan dengan : Peluang, kesempatan dan dukungan untuk mewujudkan potensi diri, peran pimpinan, rasa hormat menghormati, dukungan melakukan kegiatan sosial, terciptanya hubungan kerja, pemberian kekuasaan, penghargaan, dan keleluasaan menyelesaikan pekerjaan serta kesempatan menjadi pimpinan.

Setiap butir diukur dengan skala 1 sampai 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui jawaban responden atas pernyataan tersebut tersaji dalam tabel 4.6. berikut :

**Tabel 4.6.**

**Jawaban Responden tentang Motivasi Pegawai**

**Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.**

No.	Pernyataan	S K o r					Rata-rata	Std Deviasi
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Peluang untuk mewujudkan potensi diri	0	1	9	34	6	3,90	0,614
2.	Mengembangkan potensi diri dan pegawai lain untuk kemajuan organisasi	0	1	24	23	2	3,52	0,614
3.	Pegawai memiliki peranan terhadap tugas untuk berhasil dilaksanakan.	0	1	17	30	2	3,66	0,593
4.	Hormat menghormati dan saling mempercayai antara sesama teman selama bekerja	0	1	13	27	9	3,88	0,718
5.	Penghormatan dan kepercayaan atas keputusan pimpinan demi kemajuan organisasi	0	1	11	34	4	3,82	0,596
6.	Dukungan penuh dari pimpinan untuk melakukan interaksi sosial terhadap lingkungan	0	1	9	34	6	3,90	0,614



7.	Hubungan kerja dalam kelompok kerja tercipta dengan baik dan akrab	0	1	24	23	2	3,52	0614
8.	Pemberian kekuasaan secara personal sesuai tugas dan wewenangnya.	0	1	17	30	2	3,66	0,593
9.	Pemberian keleluasaan kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya	0	1	13	27	9	3,88	0,718
10.	Mendukung pemberian kesempatan agar menjadi pimpinan sebagai bagian dari pengembangan karier	0	1	11	34	4	3,82	0,596
	Jumlah	0	10	148	296	46	37,56	4,854

Sumber : Data hasil penelitian Tahun 2012, Lampiran 2.

Dari Tabel 4.6. diatas dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki rata rata skor paling tinggi ada 2 ( dua ) pernyataan yaitu : ( 1 ) tentang peluang untuk mewujudkan potensi diri dalam mencapai produktivitas kerja, dan ( 2 ) Dukungan penuh dari pimpinan untuk melakukan interaksi sosial terhadap lingkungan masing masing sebesar : 3,90, dan skor rata rata yang paling rendah ada 2 ( dua ) pernyataan yaitu ( 1 ) mengenai peluang untuk mengembangkan potensi diri dan pegawai lain untuk kemajuan organisasi ( 2 ) Hubungan kerja dalam kelompok kerja tercipta dengan baik dan akrab masing masing sebesar : 3,52.

**Dari data tersebut diatas maka dapat dilihat skor rata rata Motivasi adalah : 3,75,** hal ini menunjukkan bahwa **Variabel Motivasi masuk dalam kategori tinggi,** dengan demikian maka para pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah sangat membutuhkan Motivasi untuk kelancaran tugas sehari hari.

## 2. Kepemimpinan.

Variabel Kepemimpinan yang merupakan variabel bebas dalam penelitian ini diukur dengan 19 butir pernyataan tentang kegiatan pimpinan terhadap mekanisme kerja yaitu : Ketaatan pimpinan terhadap peraturan, melakukan hubungan kerja formal, pengambilan keputusan secara berjenjang, adanya tuntutan kepatuhan bawahan untuk bekerja sesuai dengan kedudukannya, ketidak taatan bawahan merupakan kerugian organisasi, Mendahulukan kepentingan organisasi, selalu berusaha mengembangkan hubungan informal, mengembangkan hubungan informal untuk mengimbangi hubungan formal, membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi, tim kerja disesuaikan dengan struktur organisasi, kurang aktif menciptakan kegiatan organisasi, kurangnya mengembangkan kegiatan organisasi, tidak menyukai adanya perubahan, pengambilan keputusan sesuai dengan prosedur, pengambilan keputusan atas tata hubungan kerja, pengambilan keputusan tergolong lambat, lebih menyukai pekerjaan rutin, menyukai pekerjaan yang beresiko rendah, tidak menyukai pekerjaan yang menantang dimana , Setiap butir diukur dengan skala 1 sampai 5 dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui jawaban responden atas pernyataan tersebut tersaji dalam tabel : 4.7. berikut dibawah ini :

**Tabel 4.7.**

**Jawaban Responden tentang Kepemimpinan Pegawai**

**Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.**

No.	Pernyataan	S K o r					Rata rata	Std Deviasi
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Ketaatan terhadap peraturan, prosedur dan mekanisme kerja	0	1	21	24	4	3,62	0,667

2.	Hubungan kerja formal dengan pegawai sesuai dengan ketentuan organisasi	0	1	19	26	4	3,66	0,658
3.	Pengambilan keputusan secara berjenjang dan melalui banyak pertimbangan	0	2	17	24	7	3,72	0,757
4.	Kepatuhan bekerja bawahan sesuai dgn kedudukannya	0	0	29	14	7	3,56	0,733
5.	Ketidaktaatan bawahan merupakan kerugian bagi organisasinya.	0	1	18	25	6	3,72	0,701
6.	Penekanan setiap anggota organisasi harus mendahulukan kepentingan organisasi.	0	0	24	24	2	3,56	0,577
7.	Pimpinan selalu berusaha mengembangkan hubungan informal	0	1	18	27	4	3,68	0,653
8.	Pengembangan hubungan informal untuk mengimbangi hubungan formal	0	0	25	19	6	3,62	0,697
9.	Membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi	0	1	27	16	6	3,54	0,734
10.	Pengaturan tim kerja disesuaikan dengan posisinya menurut struktur organisasi	0	0	31	11	8	3,48	0,762
11.	Kecenderungan pimpinan kurang aktif menciptakan kegiatan organisasi	0	1	19	24	6	3,70	0,707
12.	Kurangnya perhatian pimpinan untuk mengembangkan organisasi	0	1	21	24	4	3,62	0,667
13.	Kecenderungan pimpinan tidak menyukai adanya perubahan	0	1	19	26	4	3,66	0,658

14.	Dalam melakukan pengambilan keputusan pimpinan selalu sesuai dengan prosedur	0	2	17	24	17	3,72	0,757
15.	Pengambilan keputusan yang didasarkan pada hubungan kerja	0	0	29	14	7	3,56	0,733
16.	Pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan tergolong lambat	0	1	18	25	6	3,72	0,701

17.	Pekerjaan rutin lebih disukai pimpinan	0	0	24	24	2	3,56	0,577
18.	Pekerjaan yang beresiko rendah lebih disukai	0	1	18	27	4	3,68	0,653
19.	Pekerjaan yang menantang tidak disukai	0	0	25	19	6	3,62	0,697
	Jumlah	0	14	419	407	112	69,00	9,282

Sumber : Data hasil penelitian Tahun 2012, Lampiran 2.

Dari Tabel 4.7. dapat diketahui bahwa yang mendapatkan rata rata skor yang paling tinggi sebesar : 3,72 ada 3 ( tiga ) pernyataan yaitu : ( 1 ) Pimpinan selalu menganggap ketidak taatan bawahannya sebagai kerugian bagi organisasinya. ( 2 ) Pimpinan dalam melakukan pengambilan keputusan sesuai prosedur. 3 ( Tiga ) Pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan tergolong lambat. Sedangkan rata rata skor yang paling rendah dalam tabel tersebut diatas ada 2 ( dua ) pernyataan yaitu : ( 1 ) Pimpinan dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi, ( 2 ) Pimpinan dalam mengatur tim kerja disesuaikan dengan posisinya menurut struktur organisasi yaitu dengan skor sebesar : 3,54.

**Rata rata skor Variabel Kepemimpinan dalah : 3,63** hal ini menunjukkan bahwa **Variabel kepemimpinan masuk dalam kategori tinggi**. Dengan demikian bahwa para Pegawai di Dinas

kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah sangat membutuhkan kepemimpinan untuk kelancaran tugas sehari-hari.

### 3. Disiplin Pegawai.

Variabel disiplin Pegawai merupakan variabel bebas dalam penelitian ini diukur dengan 14 butir pertanyaan tentang pekerjaan yang akan dikerjakan yaitu : Tugas telah direncanakan dengan tepat, Pimpinan dapat bertindak dengan cepat, pimpinan selalu tegas dalam bertindak, pemberian sanksi secara bijaksana, Kesesuaian gaji setiap bulannya, kecukupan kebutuhan keluarga, penghargaan bagi pegawai yang berprestasi baik, pemahaman atas ketentuan dan peraturan yang berlaku, pengenaan sanksi berdasarkan pelanggaran yang dilakukan, pemberian hukuman tanpa membedakan jabatan, adanya hukuman atas pelanggaran disiplin oleh organisasi, menjadi contoh teladan bagi semua stafnya, pimpinan selalu tepat waktu, pimpinan memegang teguh janji dengan bawahan. Setiap butir diukur dengan skala 1 sampai 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju, Dari hasil penelitian ini dapat diketahui jawaban responden atas tersebut tersaji dalam tabel : 4.8. sebagai berikut :

**Tabel 4.8.**

#### **Jawaban Responden tentang Disiplin Pegawai**

#### **Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.**

No.	Pernyataan	S K o r					Rata rata	Std Deviasi
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1,	Setiap kegiatan/tugas telah direncanakan sesuai dengan ketentuan yang	0	1	23	19	7	3,64	0,749

	berlaku.							
2.	Pimpinan akan bertindak dengan cepat apabila ada staf yang melakukan kesalahan	0	1	11	29	9	3,92	0,695
3.	Pemberian hukuman harus tegas	0	1	5	18	26	4,38	0,753
4.	Pimpinan dalam menegur dan memberi sanksi harus dgn cara bijaksana	0	1	14	22	13	3,94	0,793
5.	Gaji yang diterima telah memenuhi kebutuhan hidup	0	1	16	23	10	3,84	0,766
6.	Tunjangan keluarga yang diterima telah memenuhi kebutuhan hidup	0	0	12	25	13	4,02	0,714
7.	Promosi bagi pegawai yang berprestasi tinggi.	0	1	16	25	8	3,80	0,728
8.	Pemahaman atas ketentuan, tata cara pelaksanaan dari setiap peraturan yang telah ditetapkan organisasi.	0	1	12	22	15	4,02	0,795
9.	Pengenaan sanksi Adm/maupun non administrasi kepada semua pegawai yang melanggar disiplin	0	0	6	18	26	4,40	0,700
10.	Pemberian hukuman atas pelanggaran yang dilakukan pegawai tanpa membedakan jabatan	0	1	23	19	7	3,64	0,749
11.	Adanya kehilangan kebebasan dengan adanya ancaman hukuman/disiplin	0	1	11	29	9	3,92	0,695
12.	Menjadi contoh teladan yang dilakukan pimpinan kepada staf	0	1	5	18	26	4,38	0,753
13.	Penerapan disiplin waktu yang tepat dalam menjalankan	0	1	14	22	13	3,94	0,793

	tugas sehari hari.							
14.	Janji yang harus ditepati oleh pimpinan	0	1	16	23	10	3,84	0,766
	Jumlah	0	12	179	294	166	55,68	7,133

Sumber : Data hasil penelitian Tahun 2012, Lampiran 2.

Dari Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa : Pernyataan sanksi administrasi maupun non administrasi akan dikenakan kepada semua Pegawai sesuai dengan besarnya pelanggaran yang dilakukan memiliki skor yang paling tinggi yaitu : 4,40 dan skor yang paling rendah sebesar : 3,22 adalah pernyataan : Pemahaman atas ketentuan, tata cara dari setiap peraturan yang telah ditetapkan organisasi.

**Rata rata skor dari tabel tersebut diatas dari Variabel Disiplin adalah : 3,97** hal ini menunjukkan **Bahwa Variabel Disiplin masuk dalam kategori tinggi.** Dengan demikian bahwa Pegawai Dinass Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah sangat membutuhkan disiplin yang tinggi untuk menunjang kelancaran tugas sehari hari.

#### 4. Produktivitas Kerja.

Variabel Produktivitas kerja adalah Variabel terikat, dimana dalam penelitian ini diukur dengan 10 pernyataan yang berhubungan dengan hasil dan produktivitas pekerjaan yaitu : Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan, Penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan, Perhatian terhadap mutu/kualitas pekerjaan, Penyelesaian pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, Pemberian inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan, Pemberian ide ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan, rasa termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan, termotivasi untuk menguasai tugas yang diberikan, melakukan perencanaan terlebih dahulu setiap tugas yang akan dikerjakan, penyelesaian pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan. Setiap butir diukur dengan skala 1 sampai 5 dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 =

cukup setuju, 4= setuju, 5 = sangat setuju. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui jawaban responden atas pernyataan tersaji dalam tabel 4.9. berikut ini.

**Tabel 4.9.**

**Jawaban Responden tentang Produktivitas kerja Pegawai**

**Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.**

No.	Pernyataan	S K o r					Rata rata	Std Deviasi
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diberikan pimpinan.	0	1	26	23	0	3,44	0,541
2.	Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	0	1	29	20	0	3,38	0,530
3.	Perhatian atas kualitas tugas yang diberikan pimpinan	0	1	34	14	1	3,30	0,544
4.	Penyelesaian tugas dilakukan secara teliti.	0	0	33	17	0	3,34	0,479
5.	Adanya inisiatif untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan	0	1	17	31	1	3,64	0,563
6.	Pemberian ide/masukan untuk menyelesaikan masalah	0	2	16	32	1	3,66	0,557
7.	Termotivasi untuk melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan sebaik mungkin	0	1	35	14	0	3,26	0,487
8.	Termotivasi untuk menguasai tugas yang diberikan pimpinan.	0	1	15	31	3	3,72	0,607
9.	Melakukan perencanaan untuk setiap tugas yang akan dikerjakan	0	1	32	17	0	3,32	0,513



10.	Selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kegiatan yang direncanakan	0	1	15	31	3	3,72	0,607
	Jumlah	0	10	252	230	9	34,78	3,448

Sumber : Data hasil penelitian Tahun 2012, Lampiran 2.

Dari tabel 4.9. diatas dapat diketahui bahwa Pernyataan yang paling tinggi ada 2 ( dua ) yaitu : ( 1 ) : Bahwa saya selalu termotivasi untuk menguasai tugas yang diberikan pimpinan , dan : ( 2 ) bahwa saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kegiatan yang telah direncanakan yaitu dengan skor masing masing : 3, 72, Kemudian skor yang paling rendah yang diberikan responden pada butir pernyataan tentang : Saya termotivasi untuk melaksanakan sebaik mungkin tugas yang diberikan pimpinan sebesar : 3, 26

**Rata rata skor tabel diatas dari Variabel Produktivitas pegawai adalah sebesar : 3,47** hal ini menunjukkan **Bahwa Variabel Produktivitas kerja masuk dalam kategori tinggi.** Dengan demikian bahwa Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah sangat membutuhkan dan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi dalam melaksanakan tugas sehari hari.

#### **F. Uji Asumsi Klasik**

Salah Satu asumsi yang harus dipenuhi dalam penelitian yang menggunakan statistik parametik dengan model analisis regresi berganda adalah uji asumsi klasik yang meliputi : Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas dan Uji heterokedastistas. Untuk menguji asumsi klasik tersebut dilakukan dengan menggunakan Program *Statistical Package For Social Science ( SPSS )* . Uji asumsi klasik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **1.Uji Normalitas**

Uji normalitas merupakan persyaratan penting yang harus dipenuhi. Menurut Situmorang dan Lufti Muslich ( 2012 : 100 ) Uji Normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan grafik Normal PP Plot. Normal PP Plot akan membentuk plot antara nilai nilai yang didapat dari sampel ( sumbu Y ). Apabila plot dari keduanya berbentuk linear dapat diketahui oleh garis lurus maka hal ini merupakan indikasi bahwa residual menyebar normal.

**Tabel 4.10**

**Rangkuman Uji Normalitas Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Notasi	Signifikansi	Alpha	Keterangan
1.	Motivasi	X1	0,102	0,05	Normal
2.	Kepemimpinan	X2	0,259	0,05	Normal
3.	Disiplin	X3	0,338	0,05	Normal
4.	Produktivitas	Y	0,615	0,05	Normal

Sumber : Output SPSS yang diolah.

Dari tabel 4.10 diketahui bahwa nilai *sig* ( *2-tailed* ) untuk variabel Motivasi ( X1 ) sebesar 0,102, Kepemimpinan ( X2 ) sebesar 0,259, Disiplin ( X3 ) sebesar 0,338 dan Produktivitas ( Y ) sebesar 0,615. Terlihat bahwa nilai signifikansi semua variabel penelitian lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan pada penelitian ini (  $\alpha = 0,05$  ). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua variabel penelitian berdistribusi secara normal, berarti analisis regresi linear berganda dapat dilaksanakan karena data telah berdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas ( Independent ). Adanya multikolonieritas sempurna akan berakibat bahwa koefisien regresi tidak dapat ditentukan serta standar deviasi menjadi besar. Jika multikolonieritas tidak sempurna maka koefisien regresi meskipun berhingga akan mempunyai standar deviasi yang besar yang berarti pula koefisiennya tidak bisa ditafsirkan dengan mudah. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolonieritas. Untuk mengetahui tidak adanya multikolonieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor ( VIF )* sebagaimana terlihat pada tabel 4.11

**Tabel 4.11**

**Koefisien Variance Inflation Factor masing masing variabel**

No.	Variabel	Notasi	VIF	Tolerance	Keterangan
1.	Motivasi	X1	1,509	0,662	Tidak ada multikolonieritas.
2.	Kepemimpinan	X2	1,385	0,722	Tidak ada multikolonieritas
3.	Disiplin	X3	1,872	0,534	Tidak ada multikolonieritas

Sumber : Output SPSS yang diolah.

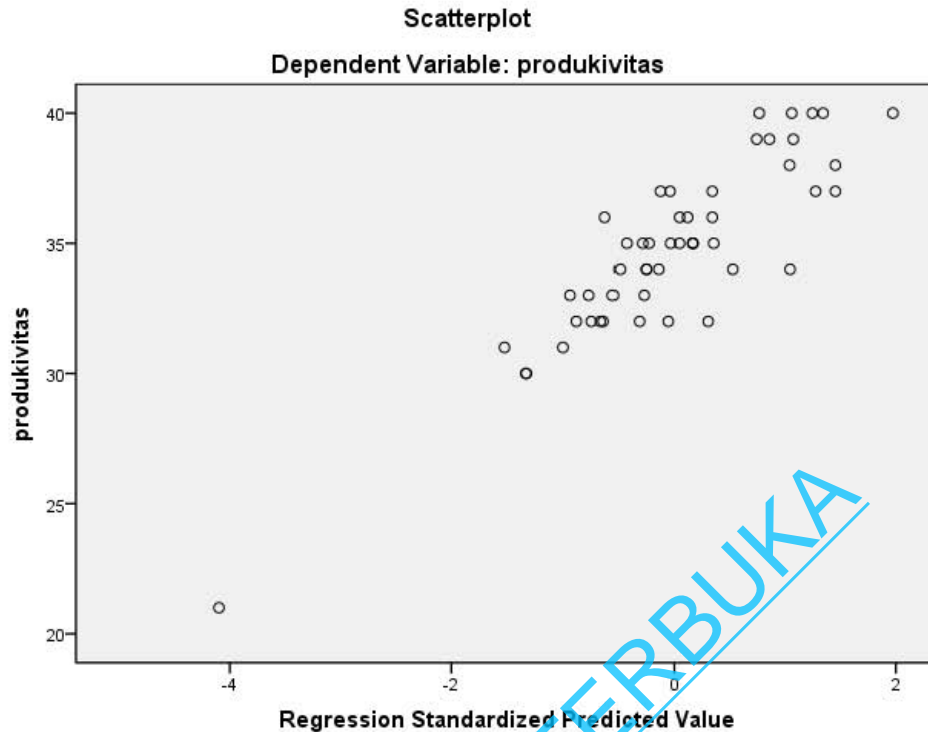
Dari hasil pengujian tersebut menunjukkan tidak adanya gejala multikolonieritas karena masing masing nilai VIF variabel bebas berada dibawah nilai : 10 dengan demikian dapat dikatakan bahwa model regresinya baik ( memenuhi asumsi klasik ).

**1. Uji Heteroskedastisitas.**

Uji asumsi Heteroskedastisitas dianalisis dengan bantuan program output SPSS melalui *Scatterplot* antara *Z prediction* ( ZPRED ) merupakan variabel terikat. Heteroskedastisitas terjadi jika pada *scatterplot* titik titiknya mempunyai pola yang teratur baik menyempit, melebar maupun bergelombang gelombang ( Sunyoto 2008 : 83 ). Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *Variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika *variance residual* dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika *variance* berbeda disebut heteroskedastisitas. Untuk mengetahui terjadi atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat melalui *scatterplot diagram*. Apabila gambar atau titik titik yang terdapat pada *scatterplot diagram* tersebut dalam kondisi menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu maka model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas atau terjadi homoskedastisitas sehingga model regresi baik memenuhi asumsi klasik. Dari hasil Output SPSS diperoleh gambar sebagai berikut :

**Gambar : 4.13**

**Uji Heteroskedastisitas**



Dari gambar Scatterplot diatas dapat dilihat titik titik menyebar disekitar sumbu X dan Y, dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi Heteroskedastisitas.

### G .Uji Hipotesis Penelitian.

Analisis inferensia dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda yaitu metode statistik yang digunakan untuk menguji adanya pengaruh antara variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin pegawai terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS, maka persamaan regresi yang dihasilkan adalah :

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

Keterangan :

Y	= Produktivitas Kerja
a1, b2, b3	= Koefisien regresi masing masing variabel
a	= Konstans
X1	= Motivasi
X2	= Kepemimpinan
X3	= Disiplin Pegawai
e	= Estimate of error dari masing masing variabel.

### 1. Dengan Uji t ( Secara Parsial )

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa secara teoritis faktor faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah : Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai. Secara empiris teori tersebut perlu dibuktikan melalui penelitian dengan melakukan uji statistik inferensial atau statistik parametik. Oleh karena semua asumsi klasik telah dipenuhi dalam penelitian ini, maka analisis statistik inferensial atau statistik parametri dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dapat diteruskan dengan hasil seperti tabel berikut :

**Tabel : 4.12.**

**Hasil Uji t ( secara parsial )**

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	sig
	B	Std.error	Beta		
1.(Constant)	5,801	2,187		2,653	,011
Motivasi	,360	,058	,510	6,241	,000
Kepemimpinn	,118	,029	,319	4,073	,000
Disiplin	,132	,044	,274	3,014	,004

a. Dependent Variabel Produktivitas.

b. Sumber : output SPSS yang diolah.

Berdasarkan hasil uji t sebagaimana terlihat pada tabel 4.12 bahwa Variabel Motivasi memiliki nilai t hitung sebesar 6,241 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ( $t_{X1}=6,241$ ,  $p=0,000$ ). Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan tingkat nilai signifikansi yang digunakan didalam penelitian ini ( $\alpha = 0,05$ ) maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan ( $0,000 < 0,05$ ), maka hal ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan Motivasi ( $X_1$ ) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Variabel Kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar 4,073 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ( $t_{X1}=4,073$ ,  $p=0,000$ ). Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan tingkat nilai signifikansi yang digunakan didalam penelitian ini ( $\alpha = 0,05$ ) maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan ( $0,000 < 0,05$ ), maka hal ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Variabel Disiplin memiliki nilai t hitung sebesar 3,014 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,004 (  $t_{X1}=3,014$ ,  $p=0,004$ ). Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan tingkat nilai signifikansi yang digunakan didalam penelitian ini (  $\alpha = 0,05$  ) maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan (  $0,004 < 0,05$  ), maka hal ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan Disiplin (  $X_3$  ) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah

Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial Variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Produktivitas kerja aparat Dinas kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah

Selanjutnya berdasarkan uji t pada tabel 4.12 maka diketahui persamaan Regresi penelitian yaitu :

$$Y = 5,801 + 0,360X_1 + 0,118X_2 + 0,132X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi diatas, maka dapat dijelaskan :

1. Bahwa nilai konstanta ( a ) sebesar 5,801 menyatakan bahwa jika nilai variabel Motivasi (  $X_1$  ), Kepemimpinan (  $X_2$  ) dan Disiplin (  $X_3$  ) masing masing 0, maka nilai konstanta produktivitas adalah : 5,801.
2. Koefisien regresi variabel Motivasi sebesar 0,360 artinya bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja Pegawai. Apabila Motivasi yang diperoleh Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan semakin tinggi, maka akan menaikkan Produktivitas kerja Pegawai dan sebaliknya.



- 2 Koefisien regresi variabel Kepemimpinan sebesar 0,118 artinya bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja Pegawai, apabila Kepemimpinan yang dimiliki Pegawai pejabat struktural Dinas Kehutanan dan Perkebunan semakin tinggi, maka akan menaikkan tingkat Produktivitas kerja Pegawai dan sebaliknya.
- 3 Koefisien regresi variabel Disiplin sebesar 0,132 artinya bahwa Disiplin berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja Pegawai, apabila Disiplin yang diterapkan kepada Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan semakin tinggi, maka akan menaikkan Produktivitas kerja Pegawai dan sebaliknya.

## 2. Dengan Uji Secara Bersama. ( Uji F )-

Uji Hipotesis penelitian ini sesuai dengan permasalahan pertama yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah apakah Motivasi ( X1 ), Kepemimpinan ( X2 ) dan disiplin Pegawai berpengaruh signifikan terhadap produktivitas Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah. Untuk membuktikan hipotesis pertama yang diduga bahwa secara signifikan Variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah, maka diuji dengan menggunakan uji F. Dari tabel.4.13. diatas dapat diketahui bahwa F hitung adalah : **60,012** dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian terbukti bahwa Variabel Motivasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Pegawai berpengaruh signifikan

terhadap produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

**Tabel 4.13**

**Hasil Uji F**

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	458,780	3	152,927	60,012	,000(a)
	Residual	117,220	46	2,548		
	Total	576,000	49			

a Predictors: (Constant), DISIPLIN, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b Dependent Variable: PRODUKTIVITAS

Sumber : Output SPSS yang diolah.

### 3. Dengan Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Situmorang dan Muslich Lufti (2012 : 162) Goodness of Fit Uji determinan ( $R^2$ ) pada intinya mengukur proporsi atau presentase sumbangan variabel bebas yaitu variabel Motivasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Disiplin ( $X_3$ ) terhadap variasi naik turunnya variabel terikat atau Produktivitas ( $Y$ ).

Dengan kata lain bahwa untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi yaitu dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan. Untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinansi berganda ( $R^2$ ).

Jika ( $R^2$ ) semakin besar mendekati 1 ( satu ) maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat. Sebaliknya jika ( $R^2$ ) semakin besar mendekati 0 ( nol ) maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah.

**Tabel : 4.14**

**Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

**Model Summary**

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,892(a)	,796	,783	1,596

a Predictors: (Constant), DISIPLIN, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b Dependent Variable: PRODUKTIVITAS

Sumber : Output SPSS yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan tingkat kedekatan atau hubungan antara Variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Produktivitas kerja Pegawai Dinas kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli tengah ditemukan korelasi ganda yang sangat kuat yaitu ( $R = 0,892$ ) mendekati 1. Temuan ini menyimpulkan bahwa terdapat korelasi antara variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Variabel Produktivitas kerja Pegawai Dinas kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar : 0,892 atau sebesar 89,2 %. Sedangkan koefisien determinan ( $R^2$ ) diketahui sebesar 0,796 ( $R \text{ Square} = 0,796$ ) artinya variabel Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin mampu menjelaskan variabel Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar  $0,796 = 79,6\%$ . Temuan ini menyimpulkan bahwa Motivasi, Kepemimpinan, dan Disiplin mampu menjelaskan variabel Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan sebesar  $0,796 = 79,6\%$  sedangkan sisanya sebesar  $0,204 = 20,4\%$  lagi dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam konsep penelitian ini antara lain faktor sosial budaya dan pengalaman bekerja.

## H. Pembahasan Hasil Penelitian.

### 1. Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bagian terdahulu membuktikan bahwa Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah, hal tersebut dapat dibuktikan dari nilai  $F_{hit} = 60,012$  lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$  dengan probabilitas 0,000 dan kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu sebesar : 0,892 atau sebesar 89,2 %. Yang berarti masih tersisa 10,8 % Produktivitas kerja diluar model. Keeratan hubungan antara variabel ( $X_1, X_2, X_3$ ) dengan Variabel tidak bebas ( $Y$ ) dibuktikan oleh besarnya nilai koefisien korelasi yaitu sebesar 0,796 atau 79,6 %.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Aparat Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah memiliki tingkat Motivasi, kepemimpinan, dan Disiplin yang tinggi, dimana distribusi frekwensi skor variabel masing masing adalah : Motivasi 3,75, Kepemimpinan 3,63 , Disiplin 3,97 dan Produktivitas Kerja 3,47

Djarwanto ( 2000:324 ) menyatakan bahwa koefisien korelasi R merupakan ukuran besar kecilnya atau kuat tidaknya hubungan antara variabel variabel apabila bentuk hubungan tersebut linear. Artinya hubungan ketiga variabel bebas dengan variabel tidak bebas menunjukkan

hubungan yang sangat erat sekali ( kinerja cukup tinggi ) Teori yang mengatakan bahwa produktivitas kerja pegawai itu merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya ( Suprihanto, 2000 : 7 ). Kaitannya dengan keinginan untuk memiliki produktivitas kerja yang tinggi seperti tersebut diatas, maka aparat Pemerintah khususnya Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah dapat meningkatkan produktivitas kerjanya dengan upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pemberian Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin yang kuat atau yang lainnya sesuai dengan kebutuhan organisasinya.

## **2.Variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin secara masing masing berpengaruh terhadap Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.**

Menurut hasil uji secara parsial ( Uji-t ) membuktikan bahwa Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin secara Parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja Pegawai Dinas kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

### **a.Pengaruh Motivasi terhadap Peningkatan produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah**

Terdapat hubungan yang positif antara Motivasi dengan Produktivitas kerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah, artinya apabila kepemimpinan dari masing masing pejabat struktural ditingkatkan maka produktivitas kerja akan meningkat pula. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan uji statistik dengan nilai koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel Motivasi terhadap variabel Produktivitas kerja adalah

sebesar 0,360 dan nilai  $\alpha = 0,05$  yang menunjukkan tingkat pengaruh antara variabel Kepemimpinan dengan variabel produktivitas kerja. Dengan nilai  $\alpha$  sebesar 0,05 lebih besar dari dari nilai  $P = 0,000$ , yang membuktikan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Marshall dan Molly G Sashkin ( 2003 ) bahwa Kepemimpinan yang baik adalah akan menghasilkan produktivitas kerja yang lebih baik. Seperti telah disinggung pada bab sebelumnya bahwa kepemimpinan bertujuan untuk mempengaruhi orang orang agar diarahkan mencapai suatu tujuan organisasi. Sehingga Thoa ( 2002 ) lebih lanjut mengatakan bahwa seorang pemimpin apapun wujudnya dan dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinan itu.

Oleh karena itu Aparat Pemerintah Khususnya Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas kepada masyarakat, dimana salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas hasil pekerjaan adalah dengan mendasari jiwa dan perilaku kepemimpinan yang baik.

Kepemimpinan dicerminkan dari perilaku seseorang dalam bentuk pembimbingan dan pengarahan anggota anggota kelompok. Jika dari kepemimpinan itu situasi dapat diubah secara nyata menjadi lebih baik maka pimpinan tersebut dikatakan sebagai pemimpin yang sukses.

Kepemimpinan yang efektif juga tercermin dari adanya staf yang terdorong untuk mengarahkan perilakunya kearah yang dapat memberikaan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan bersama.

#### **b.Pengaruh Kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.**

Terdapat hubungan yang positif antara Kepemimpinan dengan Produktivitas kerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah, artinya apabila kepemimpinan dari masing masing pejabat struktural ditingkatkan maka produktivitas kerja akan meningkat pula. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan uji statistik dengan nilai koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel Motivasi terhadap variabel motivasi terhadap variabel Produktivitas kerja adalah sebesar 0,118 dan nilai  $\alpha = 0,05$  yang menunjukkan tingkat pengaruh antara variabel Kepemimpinan dengan variabel produktivitas kerja. Dengan nilai  $\alpha$  sebesar 0,05 lebih besar dari dari nilai  $P = 0,000$ , yang membuktikan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Marshall dan Molly G Sashkin ( 2003 ) bahwa Kepemimpinan yang baik adalah akan menghasilkan produktivitas kerja yaang lebih baik. Seperti telah disinggung pada bab sebelumnya bahwa kepemimpinan bertujuan untuk mempengaruhi orang orang agar diarahkan mencapai suatu tujuan organisasi. Sehingga Thoa ( 2002 ) lebih lanjut mengatakan bahwa seorang pemimpin apapun wujudnya dan dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinan itu.

Oleh karena itu Aparat Pemerintah Khususnya Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas kepada masyarakat, dimana salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas hasil pekerjaan adalah dengan mendasari jiwa dan perilaku kepemimpinan yang baik.

Kepemimpinan dicerminkan dari perilaku seseorang dalam bentuk pembimbingan dan pengarahan anggota anggota kelompok. Jika dari kepemimpinan itu situasi dapat diubah secara nyata menjadi lebih baik maka pimpinan tersebut dikatakan sebagai pemimpin yang sukses.

Kepemimpinan yang efektif juga tercermin dari adanya staf yang terdorong untuk mengarahkan perilakunya ke arah yang dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan bersama.

### **c. Pengaruh Disiplin terhadap Produktivitas kerja.**

Dari hasil perhitungan statistik menunjukkan angka koefisien regresi untuk Variabel Disiplin adalah sebesar 0,132 dan nilai  $\alpha$  sebesar  $= 0,05$  lebih besar dari  $P = 0,004$ , yang berarti bahwa variabel Disiplin mempunyai pengaruh yang positif atau searah dengan Produktivitas kerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah. Artinya bila variabel disiplin ditingkatkan, maka tingkat Produktivitas kerja akan meningkat pula.

Disiplin secara etimologis mengandung makna akan ketaatan terhadap norma, ketentuan perundang undangan dan kaidah yang berlaku. Manullang ( 2001 : 35 ) menyatakan bahwa hakikat dari kepatuhan adalah disiplin yakni melakukan apa yang sudah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai, baik persetujuan tertulis, lisan atau berupa pengaturan tidak tertulis seperti kebiasaan maupun budaya. Sehingga dengan adanya disiplin yang baik dan benar maka pelaksanaan kegiatan akan tercapai sesuai dengan tingkat produktivitas kerja yang diinginkan.

Kemampuan seorang pegawai untuk selalu berdisiplin perlu ditingkatkan, disini perlu ada penekanan dan bimbingan dari seorang pimpinan organisasi untuk selalu menegakkan aturan disiplin sesuai dengan aturan organisasi yang berlaku, hal ini akan nyata dan terlihat bahwa pimpinan dan bawahannya akan selalu bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Tindakan disiplin (*disipliner action*) menuntut suatu hukuman terhadap pegawai yang gagal memenuhi standar standar yang ditentukan organisasi dan instruksi instruksi pimpinan



diatasnya. Oleh krena itu terdapat beberapa cara positip memastikan para pegawai mematuhi kebijakan kebijakan organisasi baik yang bersifat normatif individuual, ketentuan dan peraturan formal organisasi maupun kebijakan dalam bentuk operasional yang disampaikan setiap pimpinan melalui instruksi atau perintah kerja kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

1. Berdasarkan analisis de terminan menunjukkan bahwa a) Variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin memiliki korelasi yang sangat kuat terhadap produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah, b) Variabel Motivasi, Kepemimpinan dan disiplin mampu menjelaskan variabel Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar : 79,6 %, sedangkan sisanya sebesar : 20,4 % dijelaskan variabel lain diluar konsep penelitian ini.
2. Hasil Uji F dapat membuktikan bahwa Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Hasil uji-t bahwa semua variabel bebas yaitu Motivasi, Kepemimpinan, dan Disiplin secara masing-masing berpengaruh terhadap produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah.

## B. Saran.

Berdasarkan bukti empiris yang diperoleh dengan sejumlah kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini maka selanjutnya disarankan beberapa hal yang bermanfaat bagi peningkatan produktivitas kerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah. Adapun saran yang akan disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Dengan besarnya pengaruh Variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap produktivitas pada penelitian ini sebesar 89,2 % maka untuk itu kepada para peneliti disarankan untuk memasukkan variabel lain yang masih mempengaruhi produktivitas kerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah antara lain budaya organisasi, Pendidikan dan Pelatihan ( Diklat ) , lingkungan kerja dan pengalaman kerja.
2. Disarankan kepada Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah agar membuat suatu terobosan prosedur perizinan yang sederhana, murah, cepat dan tepat dalam pemberian perizinan dan pelayanan kepada masyarakat, pengusaha, Investor, pastikan memenuhi persyaratan sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku.
3. Disarankan kepada Para Pejabat struktural yang ada agar selalu memberikan pengayoman dan bimbingan kepada para staf nya masing masing sehingga mereka merasa diperhatikan dan dilindungi, demikian juga kepada para pegawai yang kurang aktif bekerja atau supaya diambil tindakan yang bijaksana dan mendidik kearah yang lebih baik.

4. Perlu adanya rapat rutin yang dilaksanakan oleh Pimpinan Unit kerja dan diikuti oleh seluruh Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan baik yang ada di Kantor Induk Dinas maupun yang bertugas di Kecamatan kecamatan, sehingga dapat menjaring aspirasi apa ke luhan dan yang dibutuhkan staf dalam menjalankan roda organisasi.
5. Kepada para pembaca yang budiman, masih banyak yang kurang dan mempunyai kelemahan dalam penelitian ini, diharapkan saran dan kritik sebagai sarana untuk penyempurnaan penulisan ini. Terimakasih.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2001. *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi*, Edisi pertama B PFE UGM Yogyakarta.
- B.Sandjaya, H eriyanto A. 2006 *Panduan Penelitian*. Edisi Revisi. Prestasi Pustaka. Jakarta.
- Byars, L , and Lesli.W.Roe.2001.*Human Resources and Personal Management 1St Edition*. Richad D Irwin Inc. Homewood Illionis
- Budi. S , 2009. *Manajemen Pemerintahan.( Plus dua belas langkah strategis )* Penerbit CV. Media Berlian . Jakarta.
- Dwi Ratmawati, Nurry Herachwati. 2010. *Perilaku Organisasi* , Cetakan keenam Universitas Terbuka Buku Materi Pokok.
- Dharma, Agus. 2004. *Gaya kepemimpinan yang efektif bagi para Manajer*. Sinar Baru, Bandung.
- Goerge, Jennifr M dan Garet R Jones. ( 2002 ) *Organizational Bahvior* 3rd Edition. NJ: Prentice Hall.
- Handoko H .2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta BEFE, Yogyakarta.
- Handoko, Ham. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ketiga.
- Ida a yu B rahmasari , Agus S uprayitno ( 2008 ) *Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan* Studi kasus pada PT. Per Hal Internasional Wiratama Indonesia.
- Kurniawan I . & Arifin S . ( 2012 ) analisis Pengaruh ke pemimpin, Disiplin kerja dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Prima Zirang Utama Semarang. *Jurnal Ilmiah*, V 2 ( 1 ) 78 - 79.
- Karyanto, J angkung, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Pelayanan Public*, Edisi Pertama, Ganesa Bandung
- Katz, et al., 2003 *The Study Of Organization Finding From Filed and Laboratory*. California : Bass and Aulio Publishers.
- Mangkunegara, A A. Anwar P rabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kedua, Remaja, Rosdakarya, Bandung

- Manullang, M. 2001. *Manajemen Personalia*. Cetakan Ketujuh. Ghalia Indonesia Jakarta.
- Marshall dan Molly G Sashkin, 2003 . *Prinsip prinsip Kepemimpinan*. Erlangga. Jakarta.
- Murdick, Robert G and Joel E. Ross, 1983. *Information System For modern Management* New Delhi, Prentice-Hall of India.
- Mondy, R.W. dan, Noe, R.M 1996, *Human Resource Management*. 6th Edition. Upper Saddle river, NJ : Prentice Hall, Inc.
- Nazir, Moch.2004. *Metode penelitian*. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nawawi, H, Hadari, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Edisi pertama, Gajah Mada University Perc.
- Niti Sesmito. 2001, *Manajemen Personalia*. Cetakan Kedua, Graha Industri Jakarta
- Peraturan Pemerintah RI No.38 Tahun 2007, *Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Propinsi Dan Pemerintah Kabupaten/kota*. Sekretariat Negara. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, No.41 Tahun 2007, *Organisasi Perangkat Daerah*. Departemen Dalam Negeri RI Jakarta.
- Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah No. 26 Tahun 2007. *Organisasi Dan Tata Kerja Dinas dinas Daerah*. Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Pandan.
- Robbins, Stephen P, 2004. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontoveksi, Aplikasi* Jilid 1,2 Prehalindo, Jakarta.
- Robbins , Stephen P. 2001 , *Organizational Behavior* , 9th edition.NJ : Prentice Hall.
- Ratnaningrat, Luh Gede, 2009, “ *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan kota Denpasar* “, Tesis, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Stoner, James A.F. R Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert, Jr, 2001 *Organications Behaviour*, PT. Prenhanllindo, Jakarta.

- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung.
- Syafrizal H .Situmorang, L ufti M uslich : 2012 . *Analisis Data. Untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Edisi kedua. USU press. Medan.
- Siagian, S ondang P , 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi P ertama. Bina Aksara jakarta.
- Sashkin : 2003 , *Prinsip Prinsip Kepemimpinan*. : Jakarta, Erlangga. Jakarta.
- Toha, Miftah, 2010, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta : PT Raja Grafindo Perkasa.
- Toha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi konsep dasar dan Aplikasinya*. Jakarta PT. Rajaa Grafindo Perkasa.
- Urip Wahyuni, Urip 2000 *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin kerja terhadap kinerja melalui perilaku karyawan pada guru SMA swasta dikawasan Surabaya Barat*.
- Undang –Undang. RI. Nomor : 32 Tahun 2004. *Tentang Pemerintahan Daerah*. Departemen Dalam Negeri RI Jakarta.
- Winardi, J, 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi Cetakan Ketiga : Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Lampiran 1.

## KUESIONER PENELITIAN

### A. Umum

Responden yang terhormat.

Pernyataan dalam kuesioner ini semata mata hanya untuk data penelitian yang digunakan dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) jurusan Magister Manajemen Universitas Terbuka (UT) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Produktivitas kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah” oleh karena itu, saya mengharap bantuan bapak/ibu untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Saya mengucapkan terima kasih atas kerjasama dan bantuan bapak/ibu yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

### B. Identitas Responden

No.:.....

Jenis Kelamin :

Umur :

Pendidikan :

Jabatan :

Masa Kerja :

Petunjuk : Mohon kuesioner ini diisi dengan memberikan tanda Silang pada kolom yang tersedia sebagaimana pernyataan yang diajukan sesuai dengan kondisi yang ada/pendapat anda.

Keterangan : 1 = Sangat tidak setuju.  
2 = Tidak setuju.  
3 = Cukup setuju.  
4 = Setuju.  
5 = Sangat Setuju.



No	Daftar Pernyataan	1	2	3	4	5
<i>1</i>	<b><i>Motivasi kerja</i></b>					
1	Memberikan peluang bagi keinginan Pegawai untuk mewujudkan potensi diri dalam mencapai produktivitas kerja.					
2	Saya mendapat kesempatan untuk mengembangkan potensi diri, dan juga bagi pegawai lain demi kemajuan organisasi.					
3	Setiap pegawai memiliki peran terhadap tugas untuk berhasil dilaksanakan					
4.	Adanya saling hormat menghormati dan saling mempercayai antara sesama teman selama bekerja diorganisasi.					
5..	Penghormatan dan kepercayaan atas keputusan pimpinan demi kemajuan organisasi.					
6.	Perlunya dukungan penuh dari pimpinan dalam melakukan interaksi sosial terhadap lingkungan untuk pegawai bawahannya.					
7.	Hubungan kerja dalam kelompok kerja, tercipta dengan baik dan akrab.					
8.	Pemberian kekuasaan, secara personal sesuai tugas dan wewenangnya berdasarkan peraturan yang berlaku.					
9.	Organisasi memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya.					
10.	Organisasi selama ini mendukung pemberian kesempatan menjadi pemimpin sebagai bagian dari pengembangan karier pegawai.					
<b>2.</b>	<b>Kepemimpinan</b>					
1.	Pimpinan selalu taat terhadap peraturan, prosedur dan mekanisme					

	kerja yang berlaku.					
2.	Pimpinan melakukan hubungan kerja formal dengan pegawai sesuai ketentuan organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab					
3.	Pimpinan melakukan pengambilan keputusan secara berjenjang dan melalui banyak pertimbangan.					
4.	Setiap pimpinan yang lebih tinggi akan menuntut kepatuhan bekerja bawahannya sesuai dengan kedudukannya.					
5.	Pimpinan selalu menganggap ketidak taatan bawahan sebagai kerugian bagi organisasinya.					
6.	Pimpinan menekankan bahwa setiap anggota organisasi harus mendahulukan kepentingan organisasi					
7.	Diluar tugas kedinasan Pimpinan selalu berusaha mengembangkan hubungan informal					
8.	Pimpinan selalu berusaha mengembangkan hubungan informal untuk mengimbangi hubungan kerja formal .					
9.	Pimpinan dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi.					
10.	Pimpinan dalam mengatur tim kerja disesuaikan dengan posisinya menurut struktur organisasi					
11.	Pimpinan cenderung kurang aktif menciptakan kegiatan organisasi.					
12.	Pimpinan kurang mengembangkan kegiatan organisasi.					
13.	Pimpinan cenderung tidak menyukai adanya perubahan.					
14.	Pimpinan dalam melakukan pengambilan keputusan sesuai prosedur.					
15.	Pimpinan selalu melakukan pengambilan keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja.					

16.	Proses pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan tergolong lambat.					
17.	Pimpinan lebih menyukai pekerjaan rutin.					
18.	Pimpinan lebih menyukai pekerjaan yang beresiko rendah.					
19.	Pimpinan tidak menyukai pekerjaan yang menantang.					
<b>3.</b>	<b>Disiplin Kerja.</b>					
1.	Dalam organisasi setiap kegiatan atau tugas telah direncanakan dengan tepat, sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku.					
2.	Pimpinan akan bertindak apabila ada staf yang melakukan kesalahan					
3.	Pimpinan saya selalu tegas dalam bertindak maupun dalam pemberian hukuman,					
4.	Bila ada kesalahan, pimpinan menegur dan memberi sanksi dengan cara yang bijaksana.					
5.	Gaji yang saya terima setiap bulannya telah memenuhi kebutuhan hidup					
6.	Tunjangan keluarga yang diberikan pemerintah selama ini sudah mencukupi kebutuhan keluarga dirumah.					
7.	Selama ini promosi bagi pegawai dilaksanakan sebagai penghargaan untuk mereka yang berprestasi.					
8.	Saya sangat memahami ketentuan, tata cara pelaksanaan dari setiap peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi.					
9.	Sanksi administrasi maupun sanksi non administrasi akan dikenakan kepada semua pegawai sesuai dengan besarnya pelanggaran yang dilakukan.					
10.	Pimpinan selalu memberikan hukuman atas pelanggaran yang dilakukan pegawai tanpa membedakan jabatan.					
11.	Saya merasakan kehilangan kebebasan dengan adanya ancaman					

	hukuman/sanksi atas pelanggaran disiplin yang diterapkan oleh organisasi.					
12.	Dalam menjalankan tugas sehari hari, pimpinan senantiasa menjadi contoh teladan kepada semua stafnya.					
13.	Dalam menjalankan tugas sehari hari, pimpinan selalu masuk tepat waktu.					
14.	Pimpinan selalu memegang teguh janji dengan bawahan.					
<b>4.</b>	<b>Produktivitas Kerja.</b>					
1.	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diberikan pimpinan.					
2.	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.					
3.	Saya senantiasa memperhatikan kualitas pekerjaan yang diberikan pimpinan					
4.	Saya selalu memperhatikan penyelesaian tugas dengan baik					
5.	Saya memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan.					
6.	Saya selalu memberikan ide ide untuk Penyelesaian masalah					
7.	Saya termotivasi untuk melaksanakan sebaik mungkin tugas yang diberikan pimpinan.					
8.	Saya selalu termotivasi untuk menguasai setiap tugas yang diberikan pimpinan.					
9.	Saya selalu melakukan perencanaan untuk setiap tugas yang akan dikerjakan,					
10.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kegiatan yang direncanakan.					