



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

Suranto ([surantokppnbangko@gmail.com](mailto:surantokppnbangko@gmail.com))  
KPPN Bangko, Jambi  
Etty Puji Lestari  
Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka

## ABSTRACT

*Treasury Office Pilot Jambi, Bangko and Muara Bungo require high performance to provide excellent service to stakeholders in the region. Work motivation encourage a person to perform the activity and effect on employee performance. This study aims to analyze the influence of variables of work motivation, leadership styles and disciplines working on employee performance on Treasury Office Pilot Jambi, Bangko, and Muara Bungo. The independent variables are work motivation, leadership styles and disciplines working mean while employee performance as dependent variable. The sampling technique using the census method, where all the population being sampled. Data were analyzed using multiple linear regression. The results of the study in line with the study of theory used in this research is to work motivation variables according to Herzberg's theory that that can form a personal motivation to improve performance in achieving the goals of the organization, leadership style variable in line with the theory of Goal Line developed by Robert House where leadership style can help employees to improve their performance. As for the variable labor discipline in line with the opinion of labor discipline Hasibuan which will affect the performance of the employee. The results of the study showed that the variables of work motivation, leadership styles and work discipline has a significant influence on the performance of employees at the Treasury Office Pilot Jambi, Bangko and Muara.*

*Keywords: leadership style, work discipline and employee performance, work motivation*

## ABSTRAK

*KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo memerlukan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan yang prima kepada stakeholder di wilayah kerjanya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja yang merupakan pendorong bagi seseorang untuk melakukan aktivitas dangaya kepemimpinan yaitu cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin para pegawainya serta disiplin kerja yang merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan yang berlaku. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo. Variabel yang digunakan adalah motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Teknik pengambilan sampel adalah dengan menggunakan metode sensus, dimana semua populasi menjadi sampel. Analisis data*

*menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian sejalan dengan kajian teori yang dipakai dalam penelitian ini yaitu untuk variabel motivasi kerja sesuai dengan teori Herzberg bahwa motivasi dapat membentuk pribadi yang dapat meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi, untuk variabel gaya kepemimpinan sejalan dengan teori Jalur Sasaran yang dikembangkan oleh Robert House dimana gaya kepemimpinan dapat membantu pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Sedangkan untuk variabel disiplin kerja sejalan dengan pendapat Hasibuan dimana disiplin kerja akan berpengaruh pada kinerja pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian hasil penelitian bahwa variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo.*

*Kata kunci: disiplin kerja dan kinerja pegawai, gaya kepemimpinan, motivasi kerja*

Motivasi merupakan pendorong seseorang untuk melakukan aktivitas dan merupakan kekuatan yang ada pada diri orang tersebut. Motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Robbins (2006), berpendapat bahwa motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Sementara itu Hasibuan (2006), berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat, dan antusias mencapai hasil yang optimal. Dalam teori Herzberg, motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik berasal dari dalam diri seseorang dan faktor ekstrinsik berasal dari luar seperti lingkungan dan organisasi dapat membentuk pribadi pegawai yang membantu dalam proses pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2011).

Teori motivasi yang dikemukakan Maslow (Siagian, 2011), menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena 5 tingkatan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, *prestise* dan aktualisasi diri. Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, antara lain Ma'rifah (2006) serta Listianto dan Setiaji (2007) yang hasilnya bahwahubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Dari penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus yang berarti semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007). Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006). Dalam teori jalur sasaran yang dikembangkan oleh Robert House gaya kepemimpinan terdiri dari pertama kepemimpinan direktif, yaitu kepemimpinan yang memberi kesempatan pada pegawainya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas, kedua kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang ramah dan menunjukkan perhatian kepada pegawainya, ketiga kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin berkonsultasi, meminta dan menggunakan saran-saran pegawainya dalam rangka mengambil keputusan dan keempat kepemimpinan orientasi

prestasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik, memotivasi untuk mencapai tujuan dan melaksanakannya dengan baik (Robbins, 2006).

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

Disiplin kerja dapat tumbuh salah satunya adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai, sehingga setiap pegawai sadar apa menjadi tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan itu (Setiyawan dan Waridin, 2006). Hasil penelitian Listianto dan Setiaji (2007), menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja pegawai.

Sementara itu Setiyawan dan Waridin (2006), berpendapat bahwa kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai KPPN Percontohan, Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPBN) sebagai kantor pusat menerapkan sistem remunerasi bagi pegawai KPPN Percontohan. Remunerasi tersebut dalam bentuk Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) dan Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT). Pemberian remunerasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan berdampak pada kualitas pelayanan kepada *stakeholder*. Selain remunerasi secara kelembagaan dan proses bisnis pada KPPN Percontohan mengalami perubahan sesuai tuntutan organisasi yang modern. Adanya penyederhanaan proses bisnis dan pemanfaatan teknologi informasi yang optimal diharapkan mampu menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam penyelesaian pekerjaan.

Masih adanya pegawai yang belum sepenuhnya menjalankan tata tertib, hal ini ditunjukkan masih adanya pegawai yang masuk kerja yang terlambat dan pulang sebelum waktunya serta tidak berada di kantor pada jam kerja. Hal tersebut bisa menyebabkan menurunnya pelayanan kepada *stakeholder*, tertundanya penyelesaian pekerjaan dan bisa mengurangi penghasilan karena adanya potongan absen yang pada akhirnya akan menurunkan kinerjanya. Tentunya kondisi tersebut tidak baik dilihat dari sudut pelayanan, karena tidak mencerminkan visi dan misi KPPN Percontohan, sehingga timbul penilaian dari *stakeholder* yang negatif. Kurangnya memahami proses bisnis dan prosedur juga akan menyebabkan terganggunya penyelesaian pekerjaan yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja pegawai bersangkutan. Sebagai contoh masih adanya kurangnya ketelitian dalam pengujian Surat Permintaan Pembayaran (SPM) dari satuan kerja (satker) mengenai pembebanan akun pengeluaran maupun penerimaan.

Tabel 1. Jumlah Dana APBN yang Disalurkan Kepada Satuan Kerja

Instansi	Dana APBN TA 2012 (Rp.)	Jumlah Satuan Kerja (Satker)	Dana APBN TA 2013 (Rp.)	Jumlah Satuan Kerja (Satker)
KPPN Percontohan Jambi	3.491.982.401.000	316	4.036.147.453.358	328
KPPN Percontohan Bangko	314.179.129.000	83	330.064.214.000	80
KPPN Percontohan Muara Bungo	263.789.521.000	80	304.942.759.000	81

Sumber : KPPN Percontohan, 2014

Gaya kepemimpinan yang dijalankan kepala kantor/pimpinan harus mampu menunjang fungsi dan peran yang dijalankan. Fungsi dan peran tersebut dapat diwujudkan dengan dengan perilaku yang dapat memberikan contoh yang baik, memberikan dorongan dan bimbingan kearah terwujudnya kinerja yang tinggi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Karena tugas yang diemban KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo dalam menyalurkan dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dari tahun ke tahun selalu meningkat, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1. Pada Tabel 1 dijelaskan bahwa jumlah dana APBN yang disalurkan ke Satker di KPPN Percontohan Jambi relatif lebih besar karena jumlah satker yang dimilikinya relatif lebih besar yaitu 316 ditahun 2012 dan 328 pada tahun 2013 dibanding KPPN Bangko dan Muara Bungo. Dari uraian latar belakang masalah tersebut diatas, maka artikel ini akan menganalisis pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja secara parsial dan simultan pada KPPN Percontohan, Bangko dan Muara Bungo.

Penelitian ini menggunakan *single cross sectional design* yang berarti penarikan informasi dari responden hanya dilakukan sekali dalam satu periode tertentu. Pengambilan sampel yang dipakai adalah metode sensus, mengingat jumlah populasi hanya sebanyak 53 pegawai, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Variabel penelitian yang digunakan adalah motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Motivasi Kerja ( $X_1$ )

Variabel operasional yang dipakai dalam penelitian ini adalah beberapa indikator dalam teori kebutuhan yang disampaikan Abraham Maslow (Siagian, 2011), yaitu sebagai berikut:

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

b. Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )

Adapun variabel operasional yang dipakai dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 4 komponen (Robbins dan Judge, 2008), adalah sebagai berikut:

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

c. Disiplin Kerja ( $X_3$ )

Variabel operasional yang dipakai dalam penelitian ini yaitu faktor-faktor yang bisa mempengaruhi tingkat kedisiplinan (Hasibuan, 2007), yaitu indikatornya sebagai berikut:

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

Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut Bernadin (1993) dalam Yahya (2005) adalah sebagai berikut:

- 1) kualitas ( $Y_1$ )
- 2) ketepatan waktu ( $Y_2$ )
- 3) komitmen organisasi ( $Y_3$ )

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

No	Motivasi Kerja	Gaya Kepemimpinan	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	
	$r_{hitung}$				$r_{tabel}$
X <sub>11</sub>	0,567	-	-	-	0,271
X <sub>12</sub>	0,733	-	-	-	0,271
X <sub>13</sub>	0,846	-	-	-	0,271
X <sub>14</sub>	0,784	-	-	-	0,271
X <sub>15</sub>	0,850	-	-	-	0,271
X <sub>21</sub>	-	0,806	-	-	0,271
X <sub>22</sub>	-	0,700	-	-	0,271
X <sub>23</sub>	-	0,756	-	-	0,271
X <sub>24</sub>	-	0,831	-	-	0,271
X <sub>31</sub>	-	-	0,654	-	0,271
X <sub>32</sub>	-	-	0,655	-	0,271
X <sub>33</sub>	-	-	0,678	-	0,271
X <sub>34</sub>	-	-	0,760	-	0,271
X <sub>35</sub>	-	-	0,877	-	0,271
X <sub>36</sub>	-	-	0,816	-	0,271
X <sub>31</sub>	-	-	-	0,837	0,271
X <sub>32</sub>	-	-	-	0,805	0,271
X <sub>33</sub>	-	-	-	0,703	0,271

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Uji validitas menggunakan korelasi *product moment pearson* dengan bantuan SPSS versi 21 *for windows*. Hasilnya jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid,

demikian sebaliknya bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005). Hasil uji validitas dari tiap-tiap variabel penelitian seperti pada Tabel 2.

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

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach's alpha* dengan bantuan SPSS versi 21 for windows. Batas kritis nilai *alpha* yang bisa dipakai untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,60. Dengan demikian nilai *cronbach's alpha*  $> 0,60$ , merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliabel atau handal (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2005). Hasil uji validitas dari tiap-tiap variabel penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

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

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 3, dengan menggunakan *cronbach's alpha* didapat nilai *alpha*  $> 0,60$ . Dengan demikian semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, yang menunjukkan bahwa alat ukur yang dipakai dalam penelitian ini, sudah lulus uji reliabilitas.

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 21 for windows . Adapun hasil analisis masing-masing variabel bebas ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	-.059	0,314		-0,189	0,851			
MOTIVASI KERJA (X1)	0,329	0,109	0,341	3,005	0,004	0,544	1,837	
GAYA KEPEMIMPINAN (X2)	0,298	0,094	0,298	3,155	0,003	0,786	1,272	
DISIPLIN KERJA (X3)	0,326	0,106	0,350	3,086	0,003	0,544	1,840	

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Berdasarkan Tabel 4, maka dapat dibuat model regresi linier berganda kinerja pegawai sebagai berikut:

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

Dari persamaan model regresi linier berganda tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan dari nilai masing-masing koefisien dari variabel bebas yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin

kerja dalam hal ini variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tidak sama dengan nol, karena menggunakan skala interval 1-5, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a) Koefisien konstanta bernilai negatif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, maka kinerja pegawai cenderung mengalami penurunan.
- b) Koefisien regresi motivasi kerja bernilai positif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya, maka apabila motivasi kerja mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai cenderung akan mengalami kenaikan.
- c) Koefisien regresi gaya kepemimpinan bernilai positif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya, maka apabila gaya kepemimpinan mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai cenderung pegawai akan mengalami kenaikan.
- d) Koefisien regresi disiplin kerja bernilai positif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya, maka apabila disiplin kerja mengalami kenaikan, maka kinerja cenderung pegawai akan mengalami kenaikan.
- e) Koefisien regresi motivasi kerja ( $X_1$ ) sebesar 0.329 mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan dengan koefisien regresi gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 0.298 dan koefisien regresi disiplin kerja ( $X_3$ ) sebesar 0.326. Hal ini, berarti motivasi kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo.

Pengujian simultan (Uji F) bertujuan untuk membuktikan bahwa variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel bebas, secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Dalam uji ini menggunakan *anova* dengan bantuan SPSS versi 21 *for windows*, adapun hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji F (simultan)

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,064	3	4,355	31,293	0,000 <sup>a</sup>
	Residual	6,819	49	0,139		
	Total	19,883	52			

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

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

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

Pengujian Parsial (Uji t) dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas terhadap variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat secara parsial. Adapun hasil uji t masing-masing variabel bebas ditunjukkan pada Tabel 6, 7 dan 8.

Tabel 6. Hasil Uji Parsial Variabel Motivasi Kerja

		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,800	0,311		2,572	0,013
	MOTIVASI KERJA (X1)	0,671	0,097	0,696	6,915	0,000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 6, maka dapat dibuat model regresi linier sederhana kinerja pegawai sebagai berikut:

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

Nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi kerja sebesar 6,915 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,010 dengan probabilitas signifikansi  $F_{hitung}$  sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau 5%, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya hipotesis penelitian diterima, yaitu motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo.

Tabel 7. Hasil Uji t (parsial) Variabel Gaya Kepemimpinan

		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,122	0,351		3,196	0,002
	GAYA KEPEMIMPINAN (X2)	0,589	0,113	0,588	5,197	0,000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 7, maka dapat dibuat model regresi linier sederhana kinerja pegawai sebagai berikut:

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

Nilai  $t_{hitung}$  gaya kepemimpinan sebesar 5,197 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,010 dengan probabilitas signifikansi  $F_{hitung}$  sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau 5%, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya hipotesis penelitian diterima, yaitu gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo.

Tabel 8. Hasil Uji t (parsial) Variabel Disiplin Kerja

		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,850	0,301		2,824	0,007
	DISIPLIN KERJA (X3)	0,651	0,093	0,699	6,985	0,000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Sumber : Data primer yang diolah, 2014



Berdasarkan Tabel 8, maka dapat dibuat model regresi linier sederhana kinerja pegawai sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 0,850 + 0,651X_3$$

Nilai  $t_{hitung}$  disiplin kerja sebesar 6,985 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,010 dengan probabilitas signifikansi  $F_{hitung}$  sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau 5% maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya hipotesis penelitian diterima, yaitu disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo.

Uji koefisien determinasi/R Square ( $R^2$ ) bertujuan mengukur kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Nilai  $R^2$  adalah antara nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai  $R^2$  yang mendekati angka 1 berarti variabel bebas dapat memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Dalam uji ini, menggunakan bantuan SPSS versi 21 for windows, hasil pengujian ini ditunjukkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi/R Square ( $R^2$ )

<i>Model Summary<sup>b</sup></i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,811 <sup>a</sup>	0,657	0,636	0,373

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

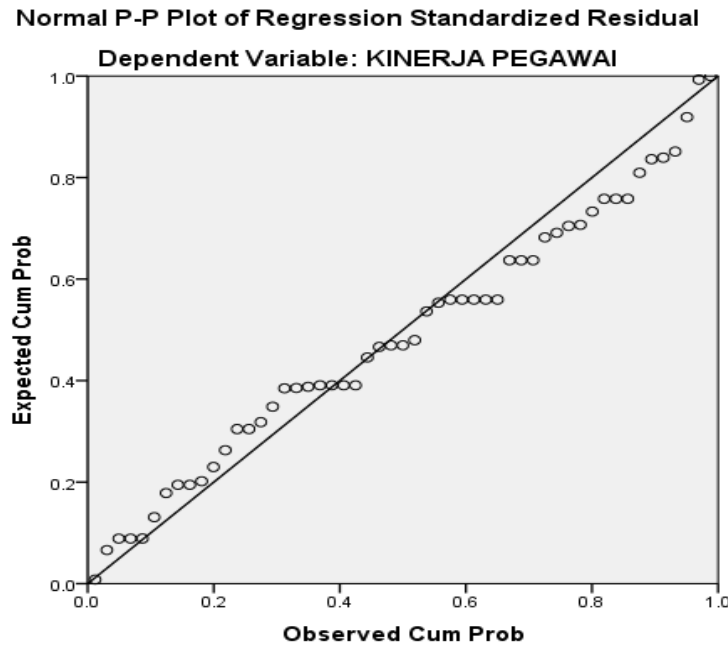
b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Berdasarkan Tabel 9, dapat diketahui bahwa nilai  $R^2$  sebesar 0,657 dan *adjusted*  $R^2$  sebesar 0,636 lebih besar dari 0 dan lebih kecil 1 ( $0 < R^2 < 1$ ). Dengan demikian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Dengan nilai koefisien *adjusted*  $R^2$  sebesar 0,636, hal ini memberikan gambaran bahwa sumbangan variabel bebas yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dalam pengaruhnya naik atau turun kinerja pegawai sebesar 63,6% dan sisanya sebesar 36,4% merupakan sumbangan dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model/tidak diteliti dan tergabung dalam variabel pengganggu (e) dalam model regresi linear berganda yang dipakai dalam penelitian ini. Variabel lain tersebut antara lain tunjangan remunerasi dan TKT, sarana dan prasarana yang dipakai misalnya komputer, jaringan internet atau ruangan bekerja.
- 2) Nilai korelasi berganda (R) sebesar 0,811 atau 81,1%, memberikan gambaran bahwa hubungan variabel bebas yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai. Dengan kata lain naiknya motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo akan berpengaruh pada naiknya kinerja pegawai.

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi yang digunakan baik variabel bebas maupun variabel terikat mempunyai distribusi data yang normal atau tidak. Hasil pengujian ini dengan menggunakan *normal p-plot of regression standardized residual* ditunjukkan Gambar 1.



Gambar 1. Hasil uji normalitas

Berdasarkan Gambar 1, dapat diperoleh bahwa data/titik menyebar disekitar garis diagonal pada uji dan mengikuti arah garis diagonal *normal p-plot of regression standardized residual*, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dipakai dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Jika ditemukan adanya multikolinearitas, maka *koefisien regression* variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga. Untuk mendiagnosa adanya multikolinieritas adalah dengan menganalisis nilai *tolerance* dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). Adapun hasil pengujiannya seperti pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Uji Multikolinieritas

		<i>Coefficients<sup>a</sup></i>	
		<i>Collinearity Statistics</i>	
Model		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	(Constant)		
	MOTIVASI KERJA (X1)	0,544	1,837
	GAYA KEPEMIMPINAN (X2)	0,786	1,272
	DISIPLIN KERJA (X3)	0,544	1,840

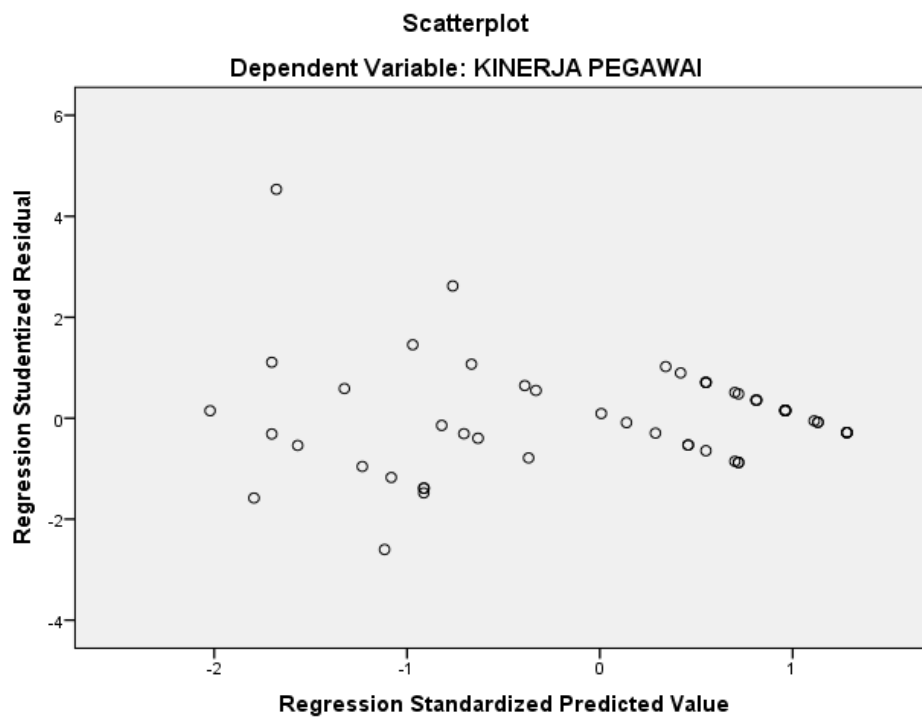
a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Dari Tabel 10, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai nilai *tolerance* sebesar 0,544 lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF sebesar 1,837 lebih kecil dari 10, variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai *tolerance* sebesar 0,786 lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF sebesar 1,272 lebih kecil dari 10 dan variabel disiplin kerja mempunyai nilai *tolerance* sebesar 0,544 lebih

besar dari 0,1 dan nilai VIF sebesar 1,840 lebih kecil dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas yang dimasukkan dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian ini.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji ini dilakukan dengan menggunakan grafik *scatterplot* dengan bantuan SPSS versi 21 *for windows*. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*. Hasil dari pengujian ini ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil uji heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 2, dapat dilihat bahwa data/titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak terdapat pola yang jelas, dengan demikian tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian ini. Hasil dari pengujian lain dengan menggunakan korelasi *rank spearman* ditunjukkan pada Tabel 11.

Dari Tabel 11, pada kolom residual dapat dilihat bahwa nilai *correlation coefficient* dengan nilai signifikan *2-tailed (Sig.2-tailed)* masing-masing dari variabel bebas diatas 5%. Artinya variabel bebas yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tidak mempunyai hubungan dengan nilai residualnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada persamaan regresi berganda yang diperoleh.

Tabel 11. Hasil Uji Heretoskidasitas Dengan Korelasi Rank Spearman

		Correlation					
		KINERJA PEGAWAI	MOTIVASI KERJA	GAYA KEPEMIM PINAN	DISIPLIN KERJA	Residual	
Spearman's rho	KINERJA PEGAWAI	Correlation Coefficient	1,000	0,817**	0,399	0,752**	0,608
		Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,003	0,000	0,000
		N	53	53	53	53	53
	MOTIVASI KERJA	Correlation Coefficient	0,817**	1,000	0,341**	0,854	0,240**
		Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,012	0,000	0,083
		N	53	53	53	53	53
	GAYA KEPEMIMPINAN	Correlation Coefficient	0,399**	0,341*	1,000**	0,453*	-0,066**
		Sig. (2-tailed)	0,003	0,012	.	0,001	0,637
		N	53	53	53	53	53
	DISIPLIN KERJA	Correlation Coefficient	0,752**	0,854**	0,453**	1,000**	0,051**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	.	0,718
		N	53	53	53	53	53
	Residual	Correlation Coefficient	0,608**	0,240	-0,066**	0,051	1,000**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,083	0,637	0,718	.
		N	53	53	53	53	53

Sumber : Data primer yang diolah , 2014

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian, maka secara garis besar dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian sejalan dengan kajian teori yang dipakai dalam penelitian ini yaitu untuk variabel motivasi kerja sesuai dengan teori Herzberg yang menyatakan bahwa motivasi yang terbentuk dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik yang baik dapat membentuk pribadi yang dapat meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk variabel gaya kepemimpinan hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori Jalur Sasaran yang dikembangkan oleh Robert House dimana pimpinan yang mempunyai kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi akan membantu pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Sedangkan untuk variabel disiplin kerja penelitian ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Hasibuan dimana disiplin kerja yang merupakan kesadaran pegawai dalam menaati peraturan dalam lingkungan kerja akan berpengaruh pada kinerja pegawai yang bersangkutan. Keberhasilan sebuah organisasi seperti pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo dalam mencapai tujuan organisasi tidak terlepas dari kinerja pegawai yang dihasilkan. Kinerja pegawai yang tinggi akan mendorong pencapaian tujuan organisasi yaitu memberikan pelayanan yang prima kepada *stakeholder* dalam rangka penyaluran dana APBN.

Secara parsial terbukti baik motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo, dengan demikian secara parsial naik turunnya motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan kerja akan berpengaruh pada kinerja pegawai. Sedangkan secara simultan yaitu motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan juga terbukti mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi,

Bangko dan Muara Bungo, sehingga secara bersama-sama naik turunnya motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan kerja akan berpengaruh pada kinerja pegawai.

## **REFERENSI**

- Ghozali, I. (2005). Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, A. (2006). Analisis pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas perhubungan dan telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal riset dan bisnis Indonesia*, vol 3(2), 165-180.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen dasar, pengertian, dan masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Listianto, T., & Setiaji, B. (2007). Pengaruh motivasi, kepuasan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus di lingkungan pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta). Diambil 28 Januari 2014, dari situs World Wide Web <http://www.damandiri.or.id>.
- Ma'rifah, D. (2006). Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pekerja sosial pada unit pelaksana teknis dinas sosial propinsi Jawa timur. Diambil 15 Januari 2014, dari situs World Wide Web <http://www.damandiri.or.id>.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, S. P. & Judge. (2008). *Perilaku organisasi*. Edisi Duabelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiyawan, B., & Waridin. (2006). Pengaruh disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja di divisi radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*, vol 2(2), 181-198.
- Siagian, S. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suharto & Cahyono, B. (2005). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia, di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *Jurnal riset dan bisnis Indonesia*, vol 1(1), 13-30.
- Tampubolon, B. D. (2007). Analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal standardisasi*, vol 9(2), 106-115.
- Yahya, S, A. (2005). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di yayasan Budi Luhur Semarang. Tesis. Program S2 Pendidikan Universitas IKIP PGRI Semarang.