

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN DAN KETAHANAN PANGAN PROVINSI PAPUA

Andarias Kuddy<sup>1</sup>  
[andarias.k@gmail.com](mailto:andarias.k@gmail.com)

**Abstract:** Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja dan kinerja pegawai sebagai variabel dependennya. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai pada kantor Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 54 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan survei langsung dengan menggunakan instrumen kuesioner dan hipotesis penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan (bersama-sama) maupun secara parsial (individu), variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. Disamping itu, penelitian ini juga dapat membuktikan bahwa variabel disiplin memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.

**Keywords :** *Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai.*

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien, guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Faktor yang paling menarik dikaji atau diteliti dari variabel kinerja adalah kepemimpinan. Sukses tidaknya suatu tujuan yang dicapai sebuah organisasi tergantung dari pemimpin. Robbins (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Di samping itu, pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Oleh karenanya, bagi suatu organisasi, kepemimpinan diharapkan dapat memberikan keunggulan-keunggulan bagi organisasi agar terus hidup dan berkembang.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi pengikutnya guna mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, setiap pemimpin memiliki model yang berbeda-beda dalam memimpin organisasi, karena masalah-masalah yang dihadapi setiap organisasi bervariasi. Salah satu model kepemimpinan yang difokuskan dalam penelitian ini adalah model kepemimpinan yang berorientasi tugas (*initiating structure*) dan berorientasi hubungan antar pegawai (*consideration*). Keating (1992:65) mengungkapkan bahwa pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi, sedangkan pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan berorientasi pada tujuan dan hasil.

Selain faktor kepemimpinan, salah satu aspek penting dalam organisasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan atau menjaga etos kerja para pegawai agar tetap gigih dan giat dalam bekerja guna meningkatkan atau menjaga produktifitas kerja, yaitu dengan memberikan motivasi (daya perangsang) bagi para pegawai supaya kegairahan bekerja para pegawai tidak menurun. Kegairahan para pekerja/ pegawai tersebut sangat dibutuhkan suatu organisasi karena dengan semangat yang tinggi para pegawai dapat bekerja dengan segala daya dan upaya yang mereka miliki (tidak setengah-setengah), sehingga produktifitasnya maksimal dan memungkinkan terwujudnya tingkat kinerja dan tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Disamping itu, untuk mampu menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, maka salah satu aspek yang tak kalah penting untuk diperhatikan adalah masalah disiplin kerja. Menurut Ravianto (1985) dalam buku Produktivitas dan Manusia Indonesia, disiplin kerja merupakan ketaatan untuk melaksanakan aturan yang diwajibkan atau yang diharapkan oleh organisasi agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaan secara tertib dan lancar. Kedisiplinan kerja yang

diterapkan dalam organisasi dimaksudkan agar semua pegawai yang ada di dalamnya bersedia dan sukarela mentaati seluruh peraturan yang berlaku, sehingga dapat menjadi modal utama untuk mencapai tujuan organisasi.

Bukti empiris oleh Setiyawan dan Waridin (2006) serta Aritonang (2005) telah mempertegas bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja harus dimiliki setiap pegawai dan harus dibudayakan di kalangan pegawai, sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap organisasi. Di samping itu, disiplin harus ditumbuhkembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau pegawai ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan organisasi. Organisasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini termasuk Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua sebagai salah satu organisasi publik yang sangat berperan untuk menjamin bahwa pelaksanaan pemerintahan di daerah telah dijalankan sebagaimana mestinya melalui tugas-tugas yang diemban pegawainya.

Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua, yaitu selaku instansi/ lembaga pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan kewenangan desentralisasi, dekonsentrasi dibidang tanaman pangan, hortikultura dan ketahanan pangan serta tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh Gubernur Provinsi Papua. Dalam upaya menciptakan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi, sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua, yaitu diantaranya: pegawai datang kerja terlambat, istirahat lebih awal dan terlambat masuk bekerja, tidak patuh terhadap atasan, bekerja malas-malasan, sering meninggalkan tugas dan pekerjaan, ada pedagang masuk ke ruangan yang menawarkan produk, kurangnya sarana dan prasarana, pulang kerja lebih awal. Hal ini berdampak negatif terhadap penurunan kinerja pegawai, seperti menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, bahkan teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu menunjukkan bahwa pegawai tidak sepenuhnya memiliki motivasi tinggi dan kedisiplinan dalam bertugas.

Fenomena aktual terkait menurunnya kinerja pegawai yang terjadi di atas dapat mungkin terjadi karena lemahnya aspek kepemimpinan pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua sebagai salah satu kunci utama yang turut menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Berdasarkan pengamatan peneliti bahwa setelah terjadi pergantian di tingkat pimpinan, pegawai merasa kepemimpinan yang baru terlalu menitikberatkan kepada pelaksanaan tugas. Hal ini terlihat pada kebijakan-kebijakan pimpinan yang menekankan pegawai untuk lebih profesional dalam bekerja, serta harus memiliki komitmen dan tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan. Dampak yang timbul pada diri bawahan, yaitu menganggap perubahan tersebut merupakan sebuah pemaksaan kehendak pimpinan kepada bawahan untuk selalu bekerja lebih keras, sementara perhatian terhadap pegawai masih sangat kurang, terutama tentang perhatian kepada kesejahteraan pegawai.

Salah satu bentuk perhatian kepada pegawai yang tidak terpenuhi dengan baik adalah masalah perhatian pimpinan terhadap kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri pegawai. Hal ini ditandai dengan kurangnya "penghargaan" instansi dalam masalah penyesuaian golongan bagi mereka yang telah menyelesaikan pendidikan S1, serta masalah kesempatan promosi yang cenderung tertutup dan hanya dinikmati oleh orang-orang tertentu yang memiliki kedekatan hubungan dengan pimpinan. Kemudian masalah lainnya yakni adanya pegawai-pegawai yang tidak ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, sehingga mereka tidak dapat "mengaktualisasikan" kemampuan sesuai bidangnya. Kondisi seperti ini dapat menyebabkan terciptanya iklim yang buruk di organisasi/instansi, dan mengurangi kualitas pegawai dalam bekerja. Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua"**.

## **B. Perumusan Masalah**

1. Apakah dengan semakin baik kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja akan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua?
2. Apakah dengan semakin baik kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja akan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua?
3. Variabel manakah di antara kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja yang akan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua?

### C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui, menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.
2. Untuk mengetahui, menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.
3. Untuk mengetahui, menganalisis dan menguji variabel yang paling berpengaruh dominan (kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja) terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.

## TINJAUAN PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 1. Teori Kepemimpinan

Para ahli di bidang manajemen banyak menyajikan literatur-literatur tentang kepemimpinan dari hasil penelitian dan penelaahan mendalam, serta melahirkan berbagai kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, dan segala hal yang berkaitan dengan aktivitas kepemimpinan. Robin (1996) mengemukakan ada 4 (empat) pendekatan terhadap kepemimpinan efektif, yaitu diantaranya:

- a). Teori ciri
- b). Teori perilaku
- c). Teori kemungkinan
- d). Pendekatan baru kepemimpinan.

Keempat teori tersebut memiliki pandangan masing-masing, namun yang ingin difokuskan oleh peneliti dalam penelitian ini, yaitu lebih terhadap pendekatan kepemimpinan efektif oleh Robin (1996) melalui teori perilaku. Teori perilaku mengemukakan perilaku spesifik membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Teori perilaku terdiri beberapa teori, yakni: Studi Ohio, Studi Michigan, Kisi Manajerial, dan Studi Skandinavia (Robin, 1996). Teori perilaku lain yang tergolong kedalam teori adalah: perbedaan kepemimpinan otoriter demokratis, dan *laissezfire* (Jewel dan Siegal, 1998). Penelitian yang lebih luas terhadap perilaku kepemimpinan dilakukan oleh *Survey Rescarch* di Universitas Michigan, misalnya penelitian yang dilakukan oleh Katz, Macobi dan Morese tahun 1950, mengidentifikasi dua jenis dasar perilaku kepemimpinan, pertama yang berpusat kepada karyawan terutama berorientasi kearah hubungan antara pribadi dan kebutuhan akan bawahan. Kedua perilaku yang berpusat pada pekerjaan terutama berorientasi kearah terlaksananya pekerjaan (Robin, 1996; Gibson *et.al.*, 1992). Kedua orientasi berdasarkan teori Michigan tersebut terlihat pada tabel 1. berikut ini.

Tabel 1. Orientasi Kepemimpinan Teori Michigan

Orientasi Karyawan ( <i>Consideration</i> )	Orientasi Kerja ( <i>Initiating Structure</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendelegasikan keputusan kepada bawahan</li> <li>- Membantu bawahan memenuhi kebutuhan</li> <li>- Menciptakan lingkungan kerja menyenangkan</li> <li>- Memperhatikan kemajuan pengikut</li> <li>- Akibat: produktivitas kelompok tinggi, kepuasan tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perhatian kepada orang penting namun kecil</li> <li>- Pengawasan ketat &amp; adanya prosedur khusus</li> <li>- Paksaan, imbalan, kekuasaan sah</li> <li>- Akibat: produktivitas kelompok rendah, kepuasan rendah</li> </ul>

Sumber: Robin (1996)

Beberapa peneliti melakukan pengukuran efektif atau tidaknya kepemimpinan melalui beberapa kuisioner yang telah digunakan oleh banyak peneliti. Pertama, pengukuran dalam studi Ohio yang memisahkan dua faktor kepemimpinan. 1). Pengukuran dengan *Leadership Opinion Questionnaire* (LOQ), yang menilai bagaimana pikiran pimpinan mengenai perilaku mereka sendiri dalam menjalankan peranan kepemimpinan, 2). Pengukuran *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) yang mengukur persepsi bawahan, teman sejawat, atau atasan (Gibson, 1992). Kedua, alat ukur yang dinamakan *Least Preferred Coworker* (LPC) dikembangkan Fielder (1967), yakni untuk mengukur Kepemimpinan *Consideration*/Berorientasi hubungan antar pegawai dan *Initiating Structure*/ Berorientasi Tugas, yakni dengan siapa ia bekerja yang digambarkan dengan menggunakan klasifikasi: menyenangkan - tidak menyenangkan, ramah - tidak ramah, menolakan-menerima baik, membantu - mengecewakan, tidak bergairah - bergairah, tegang- santai, jauh-dekat, dingin-hangat, kooperatif-tidak kooperatif, mendukung- memusuhi, membosankan-menarik, suka bertengkar-serasi, percaya diri - ragu-

ragu, efisien-tidak efisien, murung-riang, terbuka-tertutup (Gibson, 1992). Jika pemimpin tersebut agak murah hati dalam penjelasan mengenai rekan kerjanya (nilai tinggi), maka pemimpin tersebut dikatakan berorientasi kepada hubungan karyawan (*consideration*). Jika dinilai rendah, maka pemimpin tersebut dikatakan mempunyai motivasi terhadap tugas (*initiating structure*) (Jewel dan Siegal, 1998; Gibson, 1992).

Dalam penelitian ini pengukuran kepemimpinan menggunakan pendekatan *Least Preferred Coworker* (LPC) yang modifikasi berdasarkan kebutuhan penelitian, dengan mengintisarikan tema-tema penting dalam LPC, yang kemudian menjadi indikator pengukuran, yakni sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan berorientasi hubungan antar pegawai (*consideration*), yang diindikasikan dengan :
  - a. Persahabatan. Dalam hal ini pimpinan memahami arti penting rasa persahabatan dengan para bawahan dan menciptakan suasana keakraban di dalam organisasi.
  - b. Saling mempercayai. Dalam hal ini pimpinan bersedia untuk memiliki kepercayaan yang besar kepada para bawahan agar bawahan lebih merasa dihargai oleh pimpinan.
  - c. Hubungan pemimpin dan bawahan. Dalam hal ini pemimpin bersedia untuk menjalani hubungan baik dengan bawahan dan menjalin iklim keterbukaan dengan para bawahan.
- 2) Kepemimpinan berorientasi tugas (*initiating structure*), yang diindikasikan dengan:
  - a. Menentukan hubungan. Dalam hal ini pimpinan memahami arti penting hubungan kerja dengan bawahan sebagai mitra dalam bertugas.
  - b. Menetapkan pola dan saluran komunikasi. Dalam hal ini pimpinan memahami arti penting komunikasi dan pola-pola komunikasi yang dibutuhkan untuk menjalin efektivitas dalam bertugas dengan para bawahan.
  - c. Menguraikan rincian pekerjaan. Dalam hal ini pimpinan bersedia untuk mendeskripsikan kerja untuk seluruh komponen sumber daya manusia di dalam organisasi.

## 2. Teori Motivasi

Motivasi kerja bagi pegawai merupakan suatu hal pokok yang mendorong seseorang untuk bekerja. Pemberian motivasi kepada pegawai dilakukan guna mengarahkan daya dan potensi pegawai agar mau bekerja secara produktif. Penelitian ini mengacu pada teori dua variabel (*Two Factor Theory*) yang dikembangkan oleh Herzberg (1959). Frederick Herzberg (1959) mengemukakan teori motivasi dengan mem-bagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian, yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri), serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan para pegawai. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan.

Berdasarkan hal tersebut, dalam hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan (Hasibuan, 1990) yaitu diantaranya:

- a). Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b). Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penempatan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c). Pegawai akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Herzberg (1959), terdapat 2 kelompok variabel yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu:

- a). Faktor Higienis (*hygienes factor*) yang juga disebut *disatisfier* atau Faktor Ekstrinsik (*ekstrinsic factor*) adalah faktor-faktor pemeliharaan yang ber-hubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Dapat pula dikatakan bahwa faktor ekstrinsik, yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Variabel ekstrinsik, yaitu meliputi: (1) kebijakan perusahaan dan administrasi, (2) kualitas super visi, (3) kualitas hubungan interpersonal dengan supervisor, (4) kualitas hubungan interpersonal dengan bawahan, (5) kualitas hubungan interpersonal dengan rekan kerja, (6) gaji, (7) keamanan kerja, (8) Kehidupan pribadi, (9) Kondisi kerja, (10) Status.
- b). Faktor Motivator (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau Faktor intrinsik (*intrinsic factor*) adalah faktor motivator yang me-nyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan



pekerjaan. Faktor Motivator/Faktor Intrinsik, yaitu meliputi: (1) Pencapaian Prestasi, (2) Penghargaan, (3) Promosi (kenaikan pangkat), (4) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, (5) Pertumbuhan Pribadi, dan (6) Tanggung Jawab.

Sehubungan dengan hal di atas, karyawan/pegawai yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkan menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (Sondang, 2002:107).

Lebih lanjut Cushway & Lodge (1995) menjelaskan bahwa **faktor higienis/extrinsic factor** tidak akan mendorong minat para pegawai untuk memberikan performa yang baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal, seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial. Sedangkan faktor **motivation/intrinsic factor** merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk melakukan performa tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (*hygienis*) (Timpe, 1999).

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Timbulnya Disiplin Kerja

Nitisemito (1988) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja, yaitu: tujuan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan, teladan pemimpin, kesejahteraan, keadilan, pengawasan melekat (*waskat*), sanksi hukum, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Perilaku disiplin karyawan merupakan sesuatu yang tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu dibentuk. Oleh karena itu, pembentukan perilaku disiplin kerja, menurut Commings (1984) dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu:

a). *Preventive discipline*

*Preventive discipline* merupakan tindakan yang diambil untuk mendorong para pekerja mengikuti atau mematuhi norma-norma dan aturan-aturan sehingga pelanggaran tidak terjadi. Tujuannya adalah untuk mempertinggi kesadaran pekerja tentang kebijaksanaan dan peraturan pengalaman kerjanya.

b). *Corrective discipline*

Muhaimin (2004:1), *corrective discipline* merupakan suatu tindakan yang mengikuti pelanggaran dari aturan-aturan, hal tersebut mencoba untuk me-*ngecilkan* pelanggaran lebih lanjut sehingga diharapkan untuk perilaku dimasa mendatang dapat mematuhi norma-norma peraturan.

### 4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Bernardin dan Russel (1993), mengutarakan untuk pengukuran kinerja atau hasil kerja dari seseorang karyawan digunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi tentang hasil kerja atau kinerja. Ada 6 (enam) kriteria untuk menilai kinerja karyawan (Bernardin dan Russel, 1993), yaitu:

a). *Quality*

Adalah sebagai "*the degree to which the process or either conforming to some ideal way performing the activity or fulfilling the activity.s intended purpose*". Ini berarti *quality* berarti suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dari suatu pekerjaan yang mendekati kesempurnaan.

b). *Quantity*

Yaitu "*the amount produced, expressed in such term as dollar value, number of unit or number of completed activity cycler*" artinya *quantity* merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan.

c). *Timeliness*

Yaitu "*the degree to which an activiy completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the stand points of both coordinating with the outputs of other and maximizing the time available for ather activities*", ini berarti *timeliness* merupakan suatu tingkatan yang rnenunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

d). *Cost effectiveness*

Yaitu "the degree to which the use of organization resources (eg: human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss form each unit instead of use of resource", ini berarti *cost effectiveness* merupakan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan maksimal atau mengurangi kerugian dari masing-masing unit atau sebagai pengganti dari penggunaan sumber daya.

e). *Need for supervision*

Yaitu "the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory intervention to prevent an adverse out-come", ini berarti *need for supervision* merupakan suatu tingkatan di mana seseorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan dari penyelia.

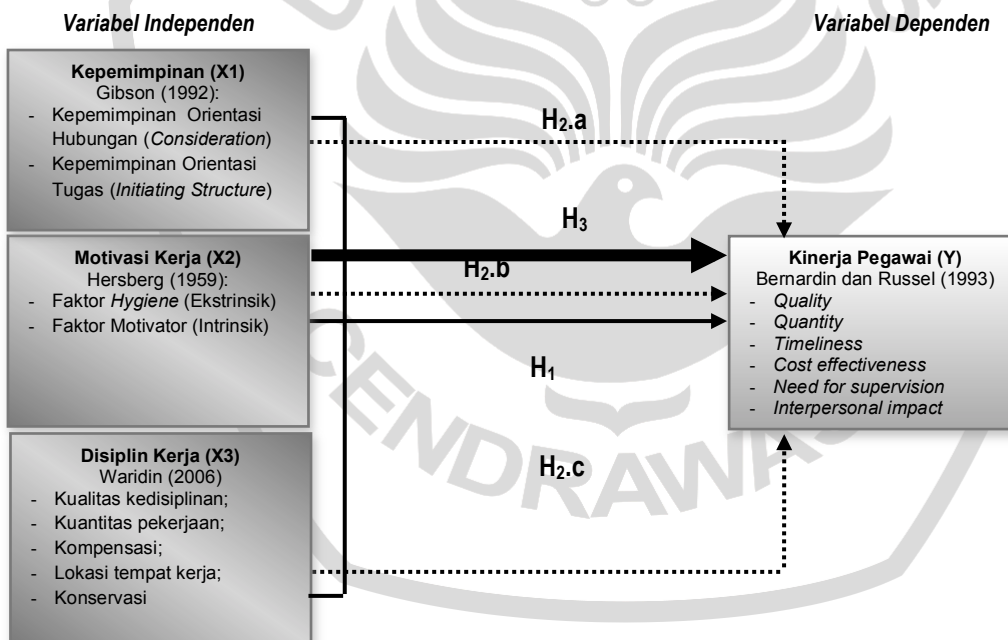
f). *Interpersonal impact*

Yaitu "the degree to which a performer promotes feelings selfesteem, good-will, and cooperation among coworkers and subordinates", ini berarti *interpersonal impact* merupakan suatu tingkatan keadaan di mana karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik dan kerjasama antar rekan sekerja.

5. Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan studi dan tinjauan pustaka, maka model penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam menyusun tesis ini dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 1. Model Penelitian



Keterangan:

- ▶ = Pengaruh secara Simultan
- .....▶ = Pengaruh secara Parsial
- ▶ = Pengaruh secara Dominan

## 6. Hipotesis Penelitian

### Hipotesis 1 :

Diduga semakin tingginya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan) akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.

### Hipotesis 2 :

Diduga semakin tingginya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara sendiri-sendiri (parsial) akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.

### Hipotesis 3

Diduga variabel motivasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua dibandingkan pengaruh variabel kepemimpinan dan disiplin kerja.

## METODELOGI PENELITIAN

### A. Populasi dan Sampel Penelitian

#### 1) Populasi

Sugiyono (2003:68), populasi adalah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai jumlah dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi atau satuan analisis dalam penelitian ini adalah sebagian pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua dengan jumlah pegawai 120 pegawai. Dengan karakteristik dari populasi terdiri dari : a) eselon III berjumlah 8 pegawai, eselon IV berjumlah 22 (dua puluh empat) pegawai, dan non eselon (gol III dan II) berjumlah 90 pegawai.

#### 2) Sampel

Sugiyono (2003:69), sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penarikan sampel dilakukan dengan teknik "probability sampling" yaitu teknik penarikan yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel dengan menggunakan teknik "*proportionate stratified random sampling*". Untuk menetapkan besarnya sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini, digunakan formula menurut Kerlinger dan Pedhazun (1978) dalam patton, Q.M (1980:242) sehingga diperoleh sampel sebagai berikut :

Tabel 2. Jumlah Pegawai Yang di Jadikan Sampel

Golongan	Jumlah Pegawai	Proporsional
Golongan II	40	18
Golongan III	69	31
Golongan IV	11	5
<b>Jumlah</b>	<b>120</b>	<b>54</b>

Sumber: Data diolah peneliti tahun 2013

### B. Sumber Data

#### 1) Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Menurut Indriantoro (1999), data primer yaitu berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dengan demikian, data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui hasil kuesioner.

#### 2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan (Indriantoro, dkk, 1999). Dalam penelitian ini, data sekunder yaitu data dari pihak internal Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua berupa dokumen-dokumen yang digunakan untuk mendukung penelitian ini.

### C. Variabel dan Indikator

Variabel dan indikator penelitian seperti yang diuraikan di atas dapat dilihat pada table sebagai berikut:

**Tabel 3.** Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Item
<b>Variabel Kepemimpinan (X1)</b> Fielder (1967) Gibson (1992).	<b>Kepemimpinan <i>Konsideration</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persahabatan (X1.1); (X1.2); (X1.3)</li> <li>▪ Saling mempercayai (X1.4); (X1.5); (X1.6)</li> <li>▪ Hubungan pimpinan dan bawahan (X1.7); (X1.8); (X1.9)</li> </ul>
	<b>Kepemimpinan <i>Initiating Structure</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menentukan hubungan (X1.10); (X1.11)</li> <li>▪ Menetapkan pola dan saluran komunikasi (X1.12); (X1.13); (X1.14)</li> <li>▪ Menguraikan rincian pekerjaan (X1.15); (X1.16); (X1.17); (X1.18).</li> </ul>
<b>Variabel Motivasi (X2)</b> Hersberg (1959)	<b>Variabel <i>Hygiene</i> Faktor ekstrinsik</b>	X2.1. Kebijakan Instansi dan administrasi X2.2. Kualitas supervisi/pengawasan X2.3. Hubungan interpersonal dengan supervisor X2.4. Hubungan interpersonal dengan bawahan X2.5. Hubungan interpersonal dengan rekan kerja X2.6. Gaji X2.7. Keamanan kerja X2.8. Kehidupan pribadi X2.9. Kondisi kerja X2.10. Status
	<b>Variabel <i>Motivator</i>/ Faktor Intrinsik</b>	X2.11. Prestasi X2.12. Penghargaan X2.13. Promosi/ kenaikan jabatan X2.14. Pekerjaan itu sendiri X2.15. Pertumbuhan pribadi X2.16. Tanggung jawab
<b>Variabel Disiplin Kerja (X3)</b> Waridin (2006)	<b>5 faktor penilaian disiplin kerja sebagai pemicu kinerja maksimal dari para pegawai.</b>	X3.1. Kualitas kedisiplinan X3.2. Kualitas pekerjaan X3.3. Kompensasi X3.4. Lokasi tempat kerja X3.5. konservasi
<b>Kinerja (Y)</b> Bernadin dan Russel (1993)	<b><i>Quality of work</i></b>	Y.1. Kualitas tugas sesuai dengan mutu yang ditetapkan instansi
	<b><i>Quantity of work</i></b>	Y.2. Kuantitas tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan instansi
	<b><i>Timeliness</i></b>	Y.3. Penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
	<b><i>Cost effectiveness</i></b>	Y.4. Penyelesaian tugas secara efisien dan efektif
	<b><i>Need for supervision</i></b>	Y.5. Kemampuan penyelesaian tugas tanpa campur tangan penyelia
	<b><i>Interpersonal impact</i></b>	Y.6. Kerja sama dalam upaya penyelesaian tugas.

### D. Pengukuran Variabel

**Tabel 4.** Pengukuran Variabel

No.	Jawaban	Nilai
1.	Sangat Tidak Setuju	(STS) 1
2.	Tidak Setuju	(TS) 2
3.	Cukup Setuju	(CS) 3
4.	Setuju	(S) 4
5.	Sangat Setuju	(SS) 5

(Sumber: Ferdinand, 2006:261)

### E. Pengujian Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi *product moment pearson's*, yaitu dilakukan dengan mengkorelasikan antara nilai yang diperoleh dari tiap-tiap butir pertanyaan dengan nilai total. Sedangkan metode yang digunakan dalam pengujian realibilitas dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi reliabilitas jika *cronbach alpha* lebih dari 0.6 (Nunnally, 1967:226). Kemudian Metode Analisis data yakni menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dengan bentuk persamaan regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut:



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

Dimana:

- Y : Kinerja Pegawai  
 $\alpha$  : Konstanta  
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  : Koefisien regresi  
 $X_1$  : Gaya Kepemimpinan Transformasiona  
 $X_2$  : Motivasi  
 $X_3$  : Disiplin Kerja  
 $\epsilon$  : Error

Dalam melakukan teknik analisis regresi berganda, maka perlu dilakukan pengujian terhadap asumsi analisis, yaitu normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Pembuktian Hipotesis

#### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk melakukan proses pengolahan data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen/bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Disiplin Kerja ( $X_3$ ). Sedangkan variabel dependen/terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan *software* SPSS 17.0 didapatkan ringkasan seperti pada Tabel berikut ini :

**Tabel 5. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi $\beta$	$t_{hitung}$	Probabilitas	Ket
KEPEMIMPINAN ( $X_1$ )	0.275	4.851	0.000	Signifikan
MOTIVASI ( $X_2$ )	0.099	2.295	0,026	Signifikan
DISIPLIN ( $X_3$ )	0.245	4.259	0.000	Signifikan
R = 0.794				
Adj. R Square = 0.651				
F-Hitung = 15.510				
F-Tabel = 2.79				
Sig ( $\alpha$ ) = 0.05(%)				
T-Tabel = 2.00				

(Sumber : Data Primer diolah, 2013)

Hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Nilai R (koefisien korelasi berganda)

Korelasi merupakan bagian dari regresi yang perlu diperhatikan. Koefisien korelasi merupakan ukuran kekuatan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis menunjukkan nilai R = 0.794. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara variabel-variabel bebas berupa variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Disiplin Kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat berupa variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Nilai positif menunjukkan, jika variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Disiplin ( $X_3$ ) meningkat, maka variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ) juga akan meningkat (korelasi positif).

2) Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Nilai adjusted R square digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi dari variabel-variabel bebas secara serempak (bersama-sama) dalam menjelaskan variabel terikat yang diterangkan oleh pengaruh linier variabel bebas. Pada Tabel di atas dapat diketahui bahwa besarnya nilai  $R^2$  sebesar 0.651. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 65.1% variasi Kinerja ( $Y$ ) dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel bebas (variabel Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin) secara bersama-sama. Sedangkan sisanya 34.9% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model.

3) Persamaan regresi yang dihasilkan dari hasil analisis adalah sebagai berikut:

$$Y = 6.690 + 0.275(X_1) + 0.099(X_2) + 0.245(X_3) + \epsilon$$

Dimana:

Y : Kinerja Pegawai

X1 : Kepemimpinan

X2 : Motivasi

X3 : Disiplin

- a) Nilai konstanta sebesar 6.690 menunjukkan bahwa jika nilai X1 sampai dengan X3 tidak ada atau sebesar nol, maka nilai variabel Y adalah sebesar 6.690. Hal ini mengandung arti bahwa jika kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan Disiplin Kerja (X3) tidak dilakukan, maka kinerja pegawai (Y) akan tetap ada sebesar nilai konstanta sebesar 6.690.
- b)  $\beta_1 = 0.275$   
Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan 1 poin pada variabel Kepemimpinan (X1) dan variabel yang lain dianggap tetap, maka akan terjadi peningkatan pada Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.275. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat sebesar 0.275 satuan dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan.
- c)  $\beta_2 = 0.099$   
Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan 1 poin pada variabel Motivasi (X2) dan variabel yang lain dianggap tetap, maka akan terjadi peningkatan pada Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.099. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin tinggi motivasi yang diberikan, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat sebesar 0.099 satuan dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan.
- d)  $\beta_3 = 0.245$   
Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan 1 poin pada variabel Disiplin (X3) dan variabel yang lain dianggap tetap, maka akan terjadi peningkatan pada Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.245. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin tinggi disiplin kerja yang diterapkan, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat sebesar 0.245 satuan dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan.

## B. Hasil Pengujian Hipotesis

Dari proses pengolahan data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, baik pengujian model regresi secara simultan dilakukan dengan menggunakan uji F atau ANOVA dan pengujian model regresi parsial dilakukan dengan uji-t, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan *Software* SPSS 17.0 dapat disimpulkan hasil hipotesis sebagai berikut:

### 1. Pengujian Hipotesis 1

**Hipotesis pertama menyatakan: semakin tinggi kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan) akan berpengaruh sig-nifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.**

Pengujian secara simultan dilakukan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang digunakan dalam model regresi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Semua koefisien variabel independen tersebut diuji secara serentak dengan menggunakan uji F atau ANOVA. Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 17.0 didapatkan hasil uji F sebagai berikut :

**Tabel 6. Uji Model Regresi Secara Simultan**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	147.901	3	49.300	15.510	.000 <sup>a</sup>
Residual	158.932	50	3.179		
Total	306.833	53			

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 5.15 di atas dijelaskan pengujian hipotesis model regresi secara serentak (simultan) menggunakan uji F. Pada tabel distribusi F, didapatkan nilai  $F_{tabel}$  dengan *degrees of freedom* (df)  $n_1 = 3$  dan  $n_2 = 50$  yaitu sebesar 2.79. Jika nilai F hasil penghitungan pada tabel 5.15 dibandingkan dengan  $F_{tabel}$ , maka  $F_{hitung}$  lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  ( $15.510 > 2.79$ ).

Selain itu, pada tabel 6 diatas juga diperoleh nilai signifikan sebesar 0,000. Jika nilai signifikan sebesar 0,000 dibandingkan  $\alpha = 0,05$ , maka signifikan lebih kecil dari  $\alpha=0,05$ . Dari kedua perbandingan tersebut dapat diambil suatu keputusan keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Disiplin Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Dengan demikian, hipotesis pertama ( $H_1$ ) dapat dibuktikan kebenarannya.

## 2. Pengujian Hipotesis 2

**Hipotesis kedua menyatakan: semakin tinggi kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara sendiri-sendiri (parsial) akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.**

Pengaruh variabel bebas secara parsial dengan menggunakan uji t dapat dilihat uraian penjelasannya untuk masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

### (a) Variabel Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi terhadap hipotesis kedua ( $H_2$ ) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Pengaruh tersebut ditunjukkan dengan melihat nilai  $t_{hitung} = 4.851$  dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4.851 > 2,00$ ) dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya semakin baik penerapan kepemimpinan, akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

### (b) Variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi terhadap hipotesis kedua ( $H_2$ ) menunjukkan variabel motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Pengaruh tersebut ditunjukkan dengan melihat nilai  $t_{hitung} = 2.295$  dengan nilai signifikan sebesar 0,026. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.295 > 2,00$ ) dengan nilai signifikansi 0,026 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  ( $0,026 < 0,05$ ), Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya semakin tinggi motivasi yang diberikan, akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

### (c) Variabel Disiplin memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi terhadap hipotesis kedua ( $H_2$ ) menunjukkan bahwa variabel Disiplin kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Pengaruh tersebut ditunjukkan dengan melihat nilai  $t_{hitung} = 4.259$  dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4.259 > 2,00$ ) dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya semakin tinggi penerapan disiplin kerja pegawai, akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

## 3. Pengujian Hipotesis 3

**Hipotesis ketiga menyatakan: Variabel manakah di antara kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.**

Untuk menentukan variabel independen yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ), dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *unstandardized*  $\beta$  antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel independen yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ) adalah variabel yang memiliki koefisien *unstandardized*  $\beta$  yang paling besar. Untuk membandingkan koefisien *unstandardized*  $\beta$  masing-masing variabel independen ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 7. Ringkasan Hasil Analisis Regresi**

No.	Variabel	Koefisien <i>Unstandardized</i> $\beta$	Pengaruh
1	Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,275	Signifikan
2	Motivasi ( $X_2$ )	0,099	Signifikan
3	Disiplin Kerja ( $X_3$ )	0,245	Signifikan

(Sumber: Data Primer diolah, 2013)

Berdasarkan pada Tabel 5.16 tersebut, variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah variabel yang memiliki koefisien *unstandardized*  $\beta$  yang paling besar. Artinya, variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ) lebih banyak dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan ( $X_1$ )

daripada variabel-variabel lainnya yaitu variabel Motivasi ( $X_2$ ) dan Disiplin Kerja ( $X_3$ ). Koefisien yang dimiliki oleh variabel kepemimpinan bersifat positif. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan, maka tingkat kinerja pegawai semakin meningkat.

### C. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian ketiga hipotesis dalam penelitian ini, berikut disajikan secara lengkap pembahasan dari masing-masing hasil pengujian hipo-tesis tersebut di atas, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Semakin tinggi kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan), maka kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua semakin meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien model regresi secara simultan yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa hipotesis 1 diterima, karena baik variabel kepemimpinan, variabel motivasi, dan variabel Disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. Pengaruh tersebut bersifat positif. Hal ini menggambarkan bahwa apabila semakin baik faktor kepemimpinan serta semakin tinggi faktor motivasi dan disiplin kerja yang di terapkan pada kantor Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua secara bersama-sama, maka kinerja dari para pegawai pun akan semakin meningkat. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang ditemukan Reza (2010) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari faktor kepemimpinan, motivasi, dan Disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks birokrasi, hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suwito (2012) bahwa baik faktor kepemimpinan, motivasi, dan Disiplin kerja dapat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

#### 2. Semakin tinggi kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara sendiri-sendiri (parsial), maka kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua semakin meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik, dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif, artinya semakin tinggi faktor kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja, maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis kedua yang diajukan.

#### a) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.

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

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan suatu interaksi dari seorang pemimpin dengan bawahannya. Dalam interaksi tersebut terdapat dua orientasi perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, pertama orientasi hubungan (konsiderasi), kedua pada tugas (struktur inisiatif), selain hal tersebut juga perilaku yang mempertimbangkan kondisi situasional. Teori kepemimpinan berasumsi bahwa gaya kepemimpinan oleh seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis (Kreitner dan Kinicki, 2005). Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2002:138).

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Purnomo (2008) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pemerintah daerah, dalam hal ini adalah pegawai pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan (Brownell, 1983; Swieringa *et al.*, 1992; Hugo *et al.*, 2009) yang membuktikan bahwa faktor kepemimpinan *initiating structure* (orientasi tugas) dan *consideration* (orientasi hubungan manu-sia) memiliki efek positif terhadap dorongan peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya, hasil temuan ini juga konsisten dengan teori kepemimpinan yang dikemukakan Senge (1990) bahwa pengetahuan yang tinggi dapat meningkatkan kualitas hasil pekerjaan apabila didukung dengan penerapan kepemimpinan yang baik. Namun, hasil penelitian ini tidak konsisten dengan dengan hasil penelitian oleh Amrul dan Nasir (2002) serta Sumarno (2005) yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi kinerja manajerial.



**b) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.**

Dari hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya pengaruh positif tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang tinggi pada pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan pangan Provinsi Papua, maka hasil kerjanya pun akan semakin meningkat. Sebaliknya, apabila motivasi kerja pegawai rendah, maka kerjanya juga akan rendah.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Susilaningih (2008) sebagai peneliti terdahulu bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini juga mendukung penerapan teori yang dikembangkan oleh Herzberg (1959) bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi, pegawai akan bekerja lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi yang rendah, pegawai tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, ini menandakan bahwa motivasi kerja yang diwakili oleh indikator intrinsik (pencapaian Prestasi, Penghargaan, Promosi (kenaikan pangkat), Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, Pertumbuhan Pribadi, dan Tanggung Jawab) dan ekstrinsik (kebijakan organisasi dan administrasi, kualitas supervisi, kualitas hubungan interpersonal dengan supervisor, bawahan, maupun rekan kerja, gaji, keamanan kerja, Kehidupan pribadi, Kondisi kerja, dan status) berperan langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya, seseorang yang ingin bekerja harus memiliki motivasi tertentu.

Motivasi tersebut merupakan dorongan atau *power* yang bersumber dalam diri seseorang dalam hal ini untuk menggerakkan jiwa dan jasmaninya untuk melakukan sesuatu, sehingga motivasi tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan seseorang untuk bertindak laku, dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Tujuan seseorang bervariasi dan bermacam-macam perilaku untuk mendapatkannya. Pada diri individu atau pegawai memiliki ciri-ciri motivasi yang tidak selamanya sama dalam setiap waktu. Ciri-ciri motivasi tersebut antara lain:

- Perbuatan setiap individu tidak hanya memiliki satu tujuan, tetapi ada beberapa tujuan yang berlangsung secara simultan. Misalnya, seseorang yang bekerja dengan sungguh-sungguh tidak hanya senang dengan pekerjaannya, namun juga ingin meraih prestasi, ingin dipuji ataupun mendapatkan gaji yang tinggi untuk memenuhi kebutuhannya.
- Seseorang individu atau karyawan memiliki motivasi yang selalu berubah-ubah atau tidak tetap. Hal ini dikarenakan keinginan manusia setiap saat selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhannya atau kepentingannya. Misalnya, pada saat tertentu, karyawan menginginkan pimpinan yang baik, pada waktu yang lain menginginkan gaji yang tinggi, atau menginginkan kondisi tempat kerja yang menyenangkan, dan sebagainya. Hal ini menggambarkan bahwa motivasi seseorang sangat dinamis dan gerakannya mengikuti kepentingan individu.
- Setiap individu mempunyai motivasi yang berbeda dalam pekerjaan yang sama pada tempat yang sama. Misalnya, ada yang menginginkan tempat kerja yang menyenangkan, namun ada juga yang menginginkan teman sekerja yang baik, dan sebagainya.

**c) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.**

Berdasarkan hasil uji linier model menunjukkan nilai  $t$  hitung lebih besar dari pada  $t$  tabel. Analisis ini memberikan simpulan bahwa adanya pengaruh langsung dari variabel disiplin secara parsial terhadap kinerja organisasi. Artinya, semakin baik kedisiplinan kerja, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. Sebaliknya jika semakin rendah tingkat kedisiplinan, akan semakin rendah pula kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Waridin (2006) yaitu adanya pengaruh secara positif antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua sangat dominan hubungannya dengan kinerja pegawai. Hal ini menggambarkan bahwa sistem disiplin kerja mempunyai arti yang sangat penting dan mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. Masalah ini menjadi sangat penting karena disiplin kerja merupakan suatu dorongan atau semangat utama seseorang untuk bekerja. Menerapkan sistem disiplin kerja merupakan masalah yang kompleks karena akan mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja pegawai yang juga akan berdampak pada peningkatan produktifitas kerja.

Disiplin kerja pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua harusnya dipandang sebagai disiplin kerja yang didorong oleh kesadaran diri, terhadap tugas dan tanggung jawabnya masing-masing tanpa adanya paksaan dari pimpinan. Sikap untuk mematuhi dan melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab merupakan kunci dalam rangka memegang teguh disiplin. Jika pegawai tersebut sadar akan tugas dan tanggung jawabnya dan

melakukan apa yang harus dilaksanakan sesuai aturan tata tertib yang berlaku, maka sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan. Semakin tinggi kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya dan semakin patuh terhadap peraturan atau tata tertib maka diharapkan, akan menumbuhkan semangat kerja dan gairah kerja, sehingga menciptakan kinerja yang lebih baik.

### 3. Dominasi Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan perbandingan nilai *unstandardized*  $\beta$  yang terbesar, maka variabel kepemimpinan mempunyai nilai koefisien *unstandardized*  $\beta$  yang terbesar. Oleh karenanya, dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa faktor kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan kedua variabel bebas lainnya. Hal ini menggambarkan bahwa peranan dari penerapan kepemimpinan yang baik dalam organisasi untuk mencapai tujuan cukup dominan. Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Gibson (1992) bahwa kepemimpinan orientasi hubungan antar pegawai dan kepemimpinan berorientasi tugas mempunyai hubungan dan pengaruh dengan peningkatan kualitas kerja dari para pegawai.

## PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa, pada bab pembahasan didepan maka dapat dibuat beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara simultan (bersama-sama), faktor kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.
2. Secara parsial (sendiri-sendiri), semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif. Artinya, semakin tinggi faktor kepemimpinan, motivasi dan kedisiplinan kerja, maka pengaruh yang diberikan adalah semakin tingginya kinerja yang dihasilkan pegawai pada Kantor Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua.
3. Variabel Kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. Hal ini mengandung arti bahwa hendaknya organisasi menitikberatkan pada faktor kepemimpinan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, karena semakin baik penerapan kepemimpinan yang dilakukan oleh para pegawai, maka tingkat kinerja pegawai semakin meningkat.

### B. Saran

1. Para pimpinan baik eselon 3 dan 4 yang ditetapkan secara jabatan harus senantiasa bercermin bahwa bawahannya adalah anaknya sendiri sehingga berusaha untuk senantiasa dekat, baik secara lahir maupun batin, baik keadaan formal maupun informal. Di samping itu, pemimpin pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan provinsi Papua hendaknya senantiasa dapat memberikan motivasi kepada bawahannya/pengikutnya untuk dapat bertindak lebih maju bahkan dari dirinya sendiri.
2. Diharapkan dengan tercapainya poin tersebut di atas, Pimpinan dapat memberikan arti penting dalam hal motivasi kerja kepada para pegawainya. Motivasi yang dilakukan hendaknya betul-betul bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai bukan untuk melaksanakan program yang telah dibuat.
3. Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua harus terus disiplin dalam menjalankan tugas sehingga kinerja tetap dan tidak menurun.
4. Pegawai harus senantiasa menjaga kepercayaan yang telah diberikan oleh para pimpinannya untuk terus disiplin dalam menjalankan tugas, sehingga kinerja tetap dan tidak menurun. Diharapkan dengan kondisi yang demikian, Kantor Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua siap menyongsong era modernisasi yang sarat dengan kompetensi.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1]. As'ad, Moh. (2002). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- [2]. Aditya Reza, Regina. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Universitas Diponegoro, Semarang.
- [3]. Arep dan Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- [4]. Aritonang, Keke.T. 2005. Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru Dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR. *Jurnal Pendidikan Penabur*. No 4. Th IV. Jakarta.
- [5]. Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce, J. (1993), "Transformational Leadership and Organizational Culture". PAQ, Spring.
- [6]. Bernardin J dan Russell J (1993), *Human Resource Management*, Mc Graw-Hill International Edition.
- [7]. Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I, Edisi 7, Erlangga, Jakarta.
- [8]. Diana. A., dan Tjiptono. F., 2001 , *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- [9]. Danim, Sudarman 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Penerbit Rineka Cipta.
- [10]. Ferdinand, Augusty, 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- [11]. Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- [12]. Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Cetakan ke IV. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- [13]. Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- [14]. Hartono, Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, BPFE. Yogyakarta.
- [15]. Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- [16]. Hessel Nogi S. Tangkilisan.(2007). *Manajemen Publik* .Jakarta:PT. Grasindo
- [17]. Husein Umar(1997). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [18]. J. Ravianto. (1985). *Produktivitas dan Manajemen*. Yogyakarta : UGM Press
- [19]. Komariah, Aan dan Cepi Triatna.(2006). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- [20]. Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- [21]. Manz, Charles C and Henry P. Sims Jr. 2001. *The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- [22]. Mulyono Agus. 1999. *Prinsip Dasar Manajemen*. Edisi Ketiga.Yogyakarta : BPFE
- [23]. Mangkuprawira, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- [24]. Mustafa. 2000. *Metode Penelitian Sosial*. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- [25]. Nitisemito, Alex. (1991). *Marketing*. Cetakan kedelapan. Ghalia :Jakarta
- [26]. Purnomo, Joko. 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. *Jurnal Daya Saing*.
- [27]. Pasolong, Harbani, 2007, *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung
- [28]. Priyatno, Dwi. (2008). *Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis Data dan Uji Statistik*, Mediakom.
- [29]. Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- [30]. Reksodipirojo Sukanto dan T. Hani Handoko. (2000). *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta:BPFE.
- [31]. Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2005). *Management*. 8<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall, New Jersey
- [32]. Rivai, Veithzal (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori kePraktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- [33]. Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- [34]. Samsudin, Sadili, 2006. *Manajemen Sumber Daya*, Bandung: Pustaka Setia.
- [35]. Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.Yogyakarta.
- [36]. Setiawan, Budi, dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang, Vol. 2 No. 2, Hal. 181-250.
- [37]. Sujak.Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer*, Jakarta:RajawaliPers
- [38]. Setiawan, Budi dan Waridin., 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *JRBI, Jurnal Ekonomi Manajemen*, Vol 2. No 2. Hal: 181-198
- [39]. Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- [40]. Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfa Beta.
- [41]. Tree Nur Yuliani, dkk. 2008. *Makalah : Kepemimpinan Dalam MBS melalui Kepemimpinan Transformasional*. Tidak diterbitkan.
- [42]. Wahjosumidjo (1993). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- [43]. Wursanto, I.G.(1987). *Dasar-Dasar Manajemen Personalia*. Pustaka Dian, Jakarta.
- [44]. Yuwono, Sony.dkk. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi* . Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.