

# THE EFFECT OF LEADERSHIP, WORK MOTIVATION, WORK DISCIPLINE, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE LOCAL GOVERNMENT

Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasi  
Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah

**Sanggra Pramesta**

Universitas Muhammadiyah Magelang

Email: [psanggra385@gmail.com](mailto:psanggra385@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*Employee performance is the extent to which a person or group of employees can carry out their duties and responsibilities properly according to plan, so that organizational goals can be achieved. Local government employees are required to have quality resources. The quality or lack of resources for employees individually and constitutionally cannot be separated from the influence of various factors, namely external and internal factors. Reporting from various sources that there are an increase in cases of employee violations in the territory of Indonesia which resulted in the government taking decisive action in the form of dismissal or dismissal of employees honorably or dishonorably. This study aims to analyze the influence of leadership, work motivation, work discipline, and organizational commitment to local government performance. Based on the sampling method with purposive sampling obtained a sample of 174 respondents. Hypothesis testing is carried out using multiple linear regression analysis. The results showed that leadership, work motivation, and organizational commitment had no effect on employee performance, while work discipline had a positive effect on employee performance.*

**Keywords:** *Employee Performance, Leadership, Work Motivation, Work Discipline, Organizational Commitment*

## **ABSTRAKSI**

Kinerja pegawai merupakan sejauh mana seseorang atau sekelompok pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara baik sesuai rencana, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pegawai pemerintah daerah dituntut untuk memiliki sumber daya yang berkualitas. Berkualitas atau tidaknya sumber daya pada pegawai secara individual maupun konstitusional tidak terlepas dari pengaruh berbagai faktor, yaitu faktor eksternal maupun internal. Dilansir dari berbagai sumber bahwa terdapat peningkatan kasus pelanggaran pegawai di wilayah Indonesia yang mengakibatkan pihak pemerintah mengambil tindakan tegas berupa pemecatan atau pemberhentian pegawai secara terhormat maupun tidak terhormat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah. Berdasarkan metode pengambilan sampel dengan purposive sampling diperoleh sampel sebanyak 174 responden. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Kinerja Pegawai, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi

## A. LATAR BELAKANG

Kinerja pegawai merupakan sejauh mana seorang atau sekelompok pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara baik sesuai rencana, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pegawai pemerintah daerah (PNS) dituntut untuk memiliki sumber daya yang berkualitas. Berkualitas atau tidaknya sumber daya pada pegawai secara individual maupun konstitusional, tidak terlepas dari pengaruh berbagai faktor, yaitu faktor eksternal maupun faktor internal.

Dilansir dari berbagai sumber bahwa terdapat peningkatan kasus pelanggaran pegawai negeri sipil di wilayah Indonesia. Selama beberapa tahun terakhir terdapat beberapa kasus yang terjadi pada pegawai negeri sipil di Indonesia yang mengakibatkan pemerintah mengambil tindakan tegas yaitu pemberhentian pegawai.

**Tabel 1.1**  
**Kasus Pelanggaran Pegawai Negeri Sipil di Wilayah Indonesia**

Tahun	Kasus
2010-2015	23 pegawai terlibat kasus indisipliner, terutama kasus terorisme pada tahun tersebut (bkn.go.id).
2016	30 pegawai tersangkut kasus pidana yang mana dari jumlah tersebut hanya meliputi satu provinsi di wilayah Indonesia (bkn.go.id) Banyak ditemukan penilaian prestasi kerja PNS belum sesuai ketentuan (bkppd.magelangkab.go.id) 10 kepala daerah di Indonesia terjerat kasus korupsi dan sudah ditetapkan sebagai tersangka (nasional.kompas.com)
2017	Sebanyak 1.759 PNS dijatuhi hukuman disiplin. Hukuman disiplin berupa ketentuan jam kerja, tidak menjunjung tinggi kehormatan negara, pemerintah dan martabat PNS, tidak melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan, serta menyalahgunakan wewenang (bkn.go.id). Pemerintah Indonesia telah melakukan tindakan pemberhentian dengan hormat dan tidak atas permintaan sendiri sebanyak 31 pegawai (setkab.go.id). Kedisiplinan belum menjadi nafas PNS, hal ini terbukti bahwa masih banyaknya pegawai yang belum menaati peraturan sebagaimana mestinya, seperti mengikuti apel masih harus diingatkan (bkpp.magelangkota.co.id).

*Sumber: Data kasus pelanggaran PNS, 2018*

Pelanggaran yang dilakukan pihak pegawai negeri sipil menandakan bahwa masih lemahnya sumber daya manusia (SDM) yang berakibat pada ketidakcapaian tujuan negara dalam menciptakan kemakmuran masyarakat dalam bidang pelayanan sektor publik. Sumber daya manusia yang masih lemah muncul dari diri pegawai dimana pegawai tidak dapat bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya dan upayanya untuk mencapai kepuasan yang menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah.

Pegawai yang telah melakukan pelanggaran secara sengaja membuktikan bahwa tidak adanya komitmen organisasi yang tertanam dalam diri pegawai. Komitmen organisasi yang rendah merupakan individual yang tidak peduli dengan nasib organisasi dan menjadikan organisasi ke arah yang tidak baik sehingga tujuan organisasi tidak tercapai. Tujuan dari komitmen organisasi untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus-menerus.

Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kerja para pegawai serta akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Pemerintah Indonesia telah menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 53

Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagai bentuk pengendalian terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

- f. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah.
- g. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah.
- h. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah.
- i. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Teori Motivasi Herzberg**

Teori motivasi Herzberg (1959) atau teori dua faktor dikemukakan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg. Keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan (Robbins & Judge, 2003). Dua kelompok faktor yang memengaruhi motivasi kerja dalam seseorang dalam perusahaan atau institusi, yaitu:

#### *d. Motivation Factors*

Pemuas kerja (*job satisfiers*) atau *motivation factors* yang berkaitan dengan isi pekerjaan yang disebut dengan motivator (prestasi kerja, pengakuan, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, promosi). Faktor motivasi harus menghasilkan kepuasan positif. Para motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan.

#### *e. Hygiene Factors*

Penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfiers*) atau *hygiene factors* yang berkaitan dengan kondisi pekerjaan yang disebut faktor-faktor higienis yang meliputi kebijakan dan administrasi pekerjaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi dengan rekan dan atasan, dan kondisi kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang, tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. *Hygiene factors* adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai (Siagian, 1995). Menurut Widjaja (2006) pegawai merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniyah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan, dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

### **Kepemimpinan**

Menurut Ermaya (1997), kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi, membimbing, mengarahkan dan juga sebagian orang mempunyai kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang diinginkan pimpinan atau atasan mereka.

### Motivasi Kerja

Siagian (1995) mengatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Motivasi kerja merupakan elemen penting yang harus dimiliki pegawai sebagai dorongan untuk menunjukkan kapasitasnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

### Disiplin Kerja

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan atau instansi dan norma sosial yang berlaku (Abdurrahman, 2006). Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 53 Tahun 2010 tentang penegakan disiplin dan sanksi pegawai, yang mana peraturan tersebut ditujukan bagi seluruh pegawai sektor publik.

### Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2006), komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

### Telaah Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Telaah Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Rumondor et al (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalu	Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Respatiningsih & Sudirjo (2015)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Kapabilitas, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pematang)	Komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
Pandaleke (2016)	Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara)	Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 2.1**  
**Telaah Penelitian Terdahulu**  
**(Lanjutan)**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Maryanto (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gondangrejo Kabupaten Karanganyar	Kepemimpinan, lingkungan kerja, <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Lorensa (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BNN Kota Kediri	Budaya organisasi, kompetensi, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNN Kota Kediri.
Septiasari (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda (Bidang Sekretariat dan Bidang Industri)	Disiplin kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai pada bidang sekretariat dan bidang industri di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Samarinda.

*Sumber: Data penelitian terdahulu, 2018*

### Perumusan Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub>:** Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah.  
**H<sub>2</sub>:** Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah.  
**H<sub>3</sub>:** Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah.  
**H<sub>4</sub>:** Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah.

## C. METODA PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada organisasi perangkat daerah (OPD) Kabupaten dan Kota Magelang. Sedangkan sampel yang digunakan adalah pegawai pemerintah daerah yang ada pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang. Pemilihan sampel didasarkan pada metode *purposive sampling*. Metode ini digunakan dengan kriteria sebagai berikut:

- d. Pegawai yang bestatus PNS yang bekerja di dinas dan badan pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang pada level non manajerial.
- e. Pegawai dengan masa kerja minimal 2 tahun dengan alasan sampel tersebut dianggap mampu menggambarkan kinerja secara keseluruhan.

### Data Penelitian

#### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan dikumpulkan dan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data primer adalah dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pegawai pemerintah daerah secara acak sebagai responden.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan pengumpulan data primer, yaitu kuesioner. Kuesioner yang telah terstruktur dibagikan secara langsung kepada responden untuk diisi dengan harapan responden dapat memberikan respon terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

### Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

**Tabel 3.1**  
**Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran	Peneliti
1.	Kinerja Pegawai (KP)	Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010).	Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai terdiri dari 12 pernyataan dengan indikator kualitas dan kuantitas kerja pegawai. Pengukuran variabel kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5).	Pulungan (2012)
2.	Kepemimpinan (K)	Kepemimpinan merupakan hubungan dimana satu orang yakni pemimpin memengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut (Anoraga & Widiyanti, 2003).	Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan terdiri dari 9 pernyataan dengan indikator gaya menyuruh, gaya menjual, gaya berpartisipasi, dan gaya mendelegasi. Pengukuran variabel kepemimpinan dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5).	Naryanti (2013)
3.	Motivasi Kerja (MK)	Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya (Kadarisman, 2012).	Instrumen yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja terdiri dari 10 pernyataan dengan indikator fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pengukuran variabel motivasi kerja dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5).	(Naryanti, 2013)

**Tabel 3.1**  
**Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel**  
**(Lanjutan)**

No	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran	Peneliti
4.	Disiplin Kerja (DK)	Disiplin kerja adalah sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadwiryo, 2005)	Instrumen yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja terdiri dari 8 pernyataan dengan indikator mematuhi semua peraturan organisasi, penggunaan waktu secara efektif, tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, dan tingkat absensi. Pengukuran variabel disiplin kerja dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5).	Sanuddin (2016)
5.	Komitmen Organisasi (KO)	Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1990).	Instrumen yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi terdiri dari 14 pernyataan dengan indikator <i>affective commitment</i> , <i>continuance commitment</i> , dan <i>normative commitment</i> . Pengukuran variabel komitmen organisasi dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5).	Pratama (2016)

Sumber: Data primer, 2018

### Metoda Analisis Data Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2016).

### Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Pengujian CFA, *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) and *Bartlett's* untuk korelasi antar variabel yang diinginkan adalah di atas 0,5 dan tingkat signifikansi penelitian adalah di bawah 0,05.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS

memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai ( $\alpha$ ) > 0,70 (Ghozali, 2016).

### Analisis Regresi Berganda

$$Y = \alpha + \beta_1 K + \beta_2 MK + \beta_3 DK + \beta_4 KO + e$$

Keterangan:

Y	= Kinerja Pegawai
$\alpha$	= Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$	= Koefisien Regresi
K	= Kepemimpinan
MK	= Motivasi Kerja
DK	= Disiplin Kerja
KO	= Komitmen Organisasi
e	= <i>Standard Error</i>

### Pengujian Hipotesis

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

Penelitian ini menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Penggunaan *Adjusted R<sup>2</sup>* dikarenakan adanya kelemahan yang mendasar pada penggunaan koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu jumlah variabel independen yang dimasukkan dalam model.

#### Uji F (*Goodness of Fit Test*)

Ketentuan menilai hasil uji F berupa level signifikan 0,05 dengan derajat kebebasan pembilang  $df = k$  dan derajat kebebasan penyebut ( $df = n - k - 1$ ), dimana  $k$  merupakan jumlah variabel bebas. Uji hipotesis ini menggunakan statistik F dengan kriteria:

- c. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $P \text{ value} < \alpha = 0,05$ , maka model dalam penelitian bagus (*fit*).
- d. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $P \text{ value} > \alpha = 0,05$ , maka model dalam penelitian tidak bagus (tidak *fit*).

#### Uji t

Menurut Ghozali (2016), uji beda *t-test* digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara parsial. Dasar pengambilan keputusan yang digunakan uji t adalah sebagai berikut:

- c. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $P \text{ value} < \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- d. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $P \text{ value} > \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.



## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif Data

**Tabel 4.1**  
**Sampel Penelitian dan Tingkat Pengembalian**

Keterangan	Jumlah	Presentase (%)
Jumlah kuesioner yang dikirim	174	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	9	5%
Jumlah kuesioner yang kembali	165	95%
Jumlah kuesioner yang rusak	4	3%
Jumlah kuesioner yang dapat diolah	161	92%

Sumber: Data primer, 2018

### Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

**Tabel 4.2**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RTKP	161	2,67	4,58	3,8012	0,35011
RTK	161	2,33	4,89	3,9103	0,43399
RTMK	161	2,90	5,00	3,8901	0,37152
RTDK	161	3,00	5,00	4,0233	0,34523
RTKO	161	2,64	4,64	3,5266	0,43914
Valid N (listwise)	161				

Sumber: Data primer, 2018

### Uji Kualitas Data

#### Uji Validitas

**Tabel 4.3**  
**Kaiser-Meyer-Olkin**

Variabel	KMO	Sig.	Keterangan
KP	0,782	0,000	Valid
K	0,899	0,000	Valid
MK	0,806	0,000	Valid
DK	0,801	0,000	Valid
KO	0,844	0,000	Valid

Sumber: Data primer, 2018

#### Uji Reliabilitas

**Tabel 4.4**  
**Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
KP	0,809	Reliabel
K	0,881	Reliabel
MK	0,831	Reliabel
DK	0,845	Reliabel
KO	0,845	Reliabel

Sumber: Data primer, 2018

## Regresi Linier Berganda

**Tabel 4.5**  
**Koefisien Regresi**

Keterangan	<i>Unstandardized</i>		<i>Standardized</i>	T	Sig.
	<i>Coefficients</i>		<i>Coefficients</i>		
	B	Std. Error	<i>Beta</i>		
(Constant)	0,318	0,417		0,762	0,447
K	-0,076	0,112	-0,066	-0,684	0,495
MK	0,359	0,152	0,265	2,362	0,019
DK	0,613	0,128	0,422	4,785	0,000
KO	-0,044	0,104	-0,039	-0,420	0,675

Sumber: Data primer, 2018

$$KP = 0,318 - 0,076K + 0,359MK + 0,613DK - 0,044KO + e$$

### Uji Hipotesis

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 4.6**  
**Uji  $R^2$**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,559	0,312	0,294	0,42192

Sumber: Data primer, 2018

Hasil uji  $R^2$  pada Tabel 4.8 besarnya *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,294, artinya variabel kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi dalam menjelaskan kinerja pegawai pemerintah daerah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten dan Kota Magelang sebesar 29,4% sedangkan sisanya ( $100\% - 29,4\% = 70,6\%$ ) dijelaskan oleh faktor-faktor dari luar model pada penelitian ini.

### Uji F

**Tabel 4.7**  
**Uji F**

Keterangan	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12,594	4	3,148	17,686	0,000
Residual	27,771	156	0,178		
Total	40,365	160			

Sumber: Data primer, 2018

Hasil uji F pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa  $P \text{ value} < \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) dan  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 17,686. Jumlah  $n = 161$  dan  $k = 4$ , maka  $df = 156$ , maka diperoleh nilai  $F_{\text{tabel}}$  sebesar 2,43. Hasil menunjukkan bahwa  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  ( $17,686 > 2,43$ ), artinya variabel kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai secara baik dan model yang digunakan telah bagus (*fit*).

Uji t

**Tabel 4.8**  
**Uji t**

Variabel	t Hitung	t Tabel	Sig.	Keterangan
K	-0,684	1,6544	0,495	H <sub>1</sub> tidak diterima
MK	2,362	1,6544	0,019	H <sub>2</sub> diterima
DK	4,785	1,6544	0,000	H <sub>3</sub> diterima
KO	-0,420	1,6544	0,675	H <sub>4</sub> tidak diterima

Sumber: Data primer, 2018

**Pembahasan**

**Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang yang bekerja di dinas dan badan. Artinya bahwa baik tidaknya kepemimpinan di dinas dan badan Kabupaten dan Kota Magelang tidak akan berdampak pada kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa hal ini tidak sesuai dengan teori motivasi Herzberg yang berhubungan dengan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan *hygiene factor*, dimana kepemimpinan dari atasan dapat memberikan pengayoman maupun bimbingan kepada pegawai dalam menghadapi segala tugas dari organisasi tersebut yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian juga tidak sesuai dengan penelitian Rumondor et al. (2016) dan Maryanto (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan dalam dinas dan badan Kabupaten dan Kota Magelang belum bisa menyebabkan kinerja pegawai meningkat, karena atasan tidak selalu melakukan pengarahan secara spesifik tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab bawahannya, belum bersedia mendengar pendapat atau saran dari bawahan, tidak selalu melibatkan bawahan dalam membuat keputusan, tidak saling memberikan gagasan terhadap bawahan, dan tidak selalu menjelaskan tugas baru kepada bawahan, sehingga komunikasi antara atasan dan bawahan belum terjalin dengan baik. Para pegawai juga belum dapat bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan oleh atasan karena tindakan atasan yang tidak selalu mengevaluasi pekerjaan bawahan.

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang yang bekerja di dinas dan badan. Artinya semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi kinerja pegawai pemerintah daerah pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang yang bekerja di dinas dan badan. Motivasi kerja merupakan hal yang penting dimiliki oleh pegawai sebagai bentuk dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas organisasi secara efektif melalui kinerja yang maksimal.

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa hal ini sesuai dengan teori motivasi Herzberg yang berhubungan dengan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan *motivation factor*, dimana motivasi kerja yang merupakan daya penggerak dari dalam diri individu akan melandasi semangat kerja yang akan berpengaruh pada kinerja pegawai. Hasil penelitian juga sesuai dengan penelitian Rumondor et al. (2016) dan Respatiningsih & Sudirjo (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai berhubungan dengan motivasi kerja yang muncul dari diri pegawai yang melandasi semangat kerja. Motivasi kerja dalam dinas dan badan Kabupaten dan Kota Magelang dapat menyebabkan kinerja pegawai meningkat, karena OPD Kabupaten dan Kota Magelang telah menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung semua aktivitas kegiatan tugas, jam istirahat yang diberikan oleh organisasi sudah sebanding dengan beban kerja yang dikerjakan, dan pegawai merasa aman dalam melakukan pekerjaannya. Para pegawai merasa mempunyai banyak sahabat di dalam organisasi tersebut dan selalu saling membantu bila terjadi masalah, artinya individu dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas organisasi secara efektif. Motivasi yang diberikan oleh atasan membuat para pegawai lebih disiplin dalam bekerja, dimana organisasi akan memberikan sanksi bila pegawai melakukan kesalahan dalam melakukan tugas dan organisasi selalu memberikan hadiah bagi pegawai yang berprestasi.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang yang bekerja di dinas dan badan. Artinya semakin tinggi disiplin kerja, maka semakin tinggi kinerja pegawai pemerintah daerah pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang yang bekerja di dinas dan badan. Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa hal ini sesuai dengan teori motivasi Herzberg yang berhubungan dengan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja merupakan *motivation factor*, dimana disiplin kerja merupakan kesadaran seseorang menaati peraturan yang berlaku dan memerhatikan norma sosial yang ada mendorong seseorang bertindak disiplin sehingga kinerja pegawai dapat dilaksanakan secara maksimal sesuai tujuan organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian Rumondor et al. (2016) dan Septiasari (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Tindakan-tindakan disiplin kerja yang telah dilakukan pegawai di dinas dan badan pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang, seperti ketaatan terhadap peraturan dan perintah atasan, ketaatan dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditetapkan organisasi, penggunaan waktu secara efektif dalam menyelesaikan tugas, dan memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya. Pegawai juga berusaha untuk hadir tepat waktu pada jam kerja dan memberikan kabar jika berhalangan hadir masuk kerja.

Tindakan disiplin kerja dengan mematuhi peraturan yang ada merupakan *motivation factors* yang berperan penting dalam mengukur kinerja pegawai. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang yang bekerja di dinas dan badan. Artinya bahwa semakin tinggi maupun semakin rendah komitmen organisasi pegawai di dinas dan badan Kabupaten dan Kota Magelang tidak akan berdampak pada kinerja pegawai atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa hal ini tidak sesuai dengan teori motivasi Herzberg yang berhubungan dengan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi merupakan *motivation factor*, dimana komitmen organisasi berasal dari sikap

keinginan individu untuk bertahan di dalam organisasi dikarenakan adanya ikatan emosional, melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab, atau bahkan karena tidak ada pekerjaan lain yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil penelitian juga tidak sesuai dengan penelitian Respatiningsih & Sudirjo (2015), Maryanto (2016), dan Lorensa (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Pandaleke (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang karena para pegawai tidak merasa bangga menjadi bagian dalam organisasi, tidak memiliki rasa suka duka terhadap organisasi tersebut, dan tidak merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan individu. Hal ini belum menjadikan bahwa komitmen adalah hal yang harus dilakukan. Para pegawai juga tidak berkeinginan menghabiskan sisa karir di dalam organisasi, sehingga adanya ketidakinginan individu untuk menghabiskan sepanjang hidup di organisasi tersebut.

## E. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pemerintah daerah yang ada pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten dan Kota Magelang. Sampel yang digunakan adalah pegawai pemerintah daerah yang ada pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten dan Kota Magelang. Pemilihan sampel didasarkan pada metode *purposive sampling* kuesioner. Data yang dapat diolah sebanyak 161 kuesioner. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil Uji *Adjusted R<sup>2</sup>* menunjukkan besarnya *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,380. Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai pemerintah daerah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten dan Kota Magelang sebesar 29,4%, sedangkan sisanya 70,6% dijelaskan oleh faktor-faktor dari luar model pada penelitian ini.
- b. Hasil Uji F menunjukkan bahwa  $P \text{ value} < \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) dan  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  ( $17,686 > 2,34$ ), artinya variabel kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai secara baik dan model yang digunakan telah bagus (*fit*).
- c. Hasil Uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- d. Secara keseluruhan, dalam penelitian ini variabel motivasi kerja disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah yang bekerja di dinas dan badan pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang, sedangkan variabel kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah yang bekerja di dinas dan badan pada OPD Kabupaten dan Kota Magelang.

Keterbatasan penelitian ini yaitu:

- a. Hasil Uji *Adjusted R<sup>2</sup>* menunjukkan besarnya *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,294. Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai pemerintah daerah pada Organisasi Perangkat Daerah

Kabupaten dan Kota Magelang sebesar 29,4%, sedangkan sisanya 70,6% dijelaskan oleh faktor-faktor dari luar model pada penelitian ini. Hal ini berarti masih banyak faktor-faktor lain yang mampu memengaruhi kinerja pegawai pemerintah daerah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten dan Kota Magelang.

- b. Penelitian ini hanya dilakukan di satu wilayah yaitu dinas dan badan Kabupaten dan Kota Magelang, sehingga penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan.

## REFERENSI

- Abdurrahman, F. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Allen, J. P., & Meyer, N. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Accupational Psychology*, 63(1).
- Anoraga, P., & Widiyanti, N. (2003). *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ermaya, S. (1997). *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program SPSS* (8th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Lorensa, D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BNN Kota Kediri. *Simki-Economic*, 1(6).
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2010). *Evaluasi Kerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Rineka Aditama.
- Maryanto. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gondangrejo Kabupaten Karanganyar, 3(2), 159–168.
- Naryanti, I. (2013). *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
- Pandaleke, D. (2016). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara ). *Jurnal EMBA*, 4(2), 199–210.
- Pratama, M. A. P. (2016). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Arief Nirwana Utama Tapi*. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Pulungan, S. S. (2012). *Analisis Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian, Peternakan, dan Perikanan Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu Selatan*. Universitas Sumatera Utara.

- Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 4.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2003). *Perilaku Organisasi* (2nd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Rumondor, R. B., Tumbel, A., & Sepang, J. L. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalut. *Jurnal EMBA*, 4(2), 254–264.
- Sanuddin, F. (2016). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Badan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kab. Buton Tengah)*. Universitas Halu Oleo Kendari.
- Sastrohadiwiryo, S. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Septiasari, D. D. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda (Bidang Sekretariat dan Bidang Industri). *eJournal Administrasi Bisnis*, 5(1), 93–106.
- Siagian, S. (1995). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Widjaja, A. W. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Bandung: Rajawali.