

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DI DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUNGAN DAN ASET DAERAH (DPPKAD)  
KABUPATEN BOYOLALI**

**Sri Wahyuning**

[sriwahying@amayogyakarta.ac.id](mailto:sriwahying@amayogyakarta.ac.id)

**Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta**

**ABSTRACT**

*To achieve these goals, an organization requires leaders or managers who are able to manage human resources in the organization, namely employees to improve the efficiency, effectiveness and productivity of the organization's work. Performance is a function of motivation and ability to complete work productively. Researchers want to conduct research related to whether there is an influence between Leadership Style, Motivation, Work Discipline on Employee Performance in DPPKAD Kab. Boyolali. This research uses quantitative research methods. Based on data processing and the results of hypothesis testing, it is found that the variables of leadership style, motivation and work discipline have a significant influence on employee performance, therefore the leadership of the financial staff of the Boyolali Regency Government should pay attention to these three factors to improve employee performance.*

**Keywords:** *Leadership Style, Motivation, and Work Discipline, Employee Performance*

**ABSTRACT**

*Untuk mencapai tujuan tersebut, suatu organisasi memerlukan pemimpin atau manajer yang mampu mengelola sumber daya manusia dalam organisasi yaitu pegawai untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja organisasi. Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara produktif. Peneliti ingin melakukan penelitian terkait ada tidaknya pengaruh antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di DPPKAD Kab. Boyolali. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Berdasarkan pengolahan data dan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu pimpinan staf keuangan Pemerintah Kabupaten Boyolali harus memperhatikan hal-hal tersebut. tiga faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan.*

**Kata Kunci :** *Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Setiap organisasi sangat membutuhkan Sumber Daya Manusia yang handal untuk mencapai tujuan organisasi yang telah di tentukan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka suatu organisasi memerlukan pemimpin atau menejer yang mampu mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi yaitu pegawai untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja organisasi.

Menurut Rivai (2004:309) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang di kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sehingga, dalam hal ini kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Penilaian kinerja juga merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan , kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2000:219) dalam hubungannya dengan kinerja dijelaskan bahwa pola kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai motivasi eksternal yang diterapkan sesuai dengan keinginan pegawai maka akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi.

Selain hal tersebut, seorang individu yang berdisiplin tinggi cenderung memiliki keinginan untuk mengembangkan karir sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya. Individu dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi lebih cenderung lebih teratur dalam segala hal seperti masuk dan pulang kerja tepat waktu, selalu taat pada tata tertib yang berlaku dan membina hubungan baik dengan sesama pegawai, merupakan modal utama lahirnya etos kerja dalam diri seseorang yang berakibat tingginya kinerja. Untuk membuktikan benar tidaknya terhadap pengaruh yang signifikan antara semua variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai maka perlu dilakukan suatu penelitian.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas penulis menarik rumusan masalah yang akan dijadikan dasar penelitian terhadap pegawai DPPKAD Kab. Boyolali sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di DPPKAD Kab. Boyolali?
2. Apakah ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai di DPPKAD Kab. Boyolali?
3. Apakah ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di DPPKAD Kab. Boyolali?

4. Apakah ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di DPPKAD Kab. Boyolali?

## **LANDASAN TEORI**

### **Gaya Kepemimpinan**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan.**

Menurut Heidjarachman dan Husnan (2002: 217 ) kepemimpinan adalah proses mendorong, membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan menurut Robbins (1996: 39 ) adalah kemampuan untuk mempengaruhi satu kelompok kearah tercapainya satu tujuan. Sedang menurut Handoko( 1992: 285 ) kepemimpinan adalah manajer yang melaksanakan fungsi-fungsi penciptaan, perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, komunikasi, dan pengendalian ( pengawasan ). Jadi dari pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses mendorong orang lain bekerja secara antusias dalam mencapai tujuan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya

#### **2. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dapat di definisikan sebagai gaya kebiasaan pemimpin yang biasa di terapkan dalam bekerja. Pola perilaku tersebut sering disebut dengan gaya kepemimpinan ( *Style of leardership* ).

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:224) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang digunakan oleh masing-masing manajer untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin telah efektif.

#### **3. Tipe atau gaya kepemimpinan**

Setiap orang dalam melaksanakan perannya sebagai sebagai seorang pemimpin akan berbeda sesuai dengan karakter yang di miliki dan lingkungannya yang membentuk masing-masing orang. Ada beberapa tipe dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh seorang dalam memimpin organisasinya. Menurut Handoko(1992:297-298) gaya kepemimpinan terdiri dari 3 jenis yakni sebagai berikut:

##### **a. Tipe gaya kepemimpinan otokratis**

Dalam tipe gaya kepemimpinan ini ada beberapa kepemimpinan yang dilakukan, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan untuk pemimpin
- 2) Teknik dan langkah kegiatan di dekte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah- langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
- 3) Pemimpin biasanya mendekte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
- 4) Lebih banyak menghadapi masalah pemberian perintah kepada bawahan.

##### **b. Tipe Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Dalam tipe gaya kepemimpinan demokratis ini terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang dilakukan, diantaranya sebagai berikut :

- 1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih, dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- 4) Pemimpin adalah objektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok, biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.
- 5) Kepemimpinan demokratis ini cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat.

c. Tipe Gaya Kepemimpinan Laissez-faire

Dalam tipe gaya kepemimpinan laissez-faire ini ada beberapa gaya kepemimpinan yang dilakukan, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Kebebasan penuh bagi setiap kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- 2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap apabila dia akan memberikan informasi pada saat di tanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.
- 3) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan yang tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.
- 4) Kepemimpinan laissez-faire memberikan kepemimpinannya apabila diminta.

4. Hubungan Gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan

Thoha (2010:42), mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Hal ini juga dipertegas oleh Robbins (2007:432), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian Liyas (2018:170) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Kurniawan (2018:48) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki nilai positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

Pengertian motivasi menurut Rivai (2005:455) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi merupakan bagian dari kegiatan dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan manusia

sebagai tenaga kerja. Dalam melaksanakan pekerjaan seseorang harus mempunyai motivasi, sehingga dapat memberikan dorongan agar pegawai bekerja dengan giat dan pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2000:197) motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Sedangkan motivasi menurut Robbins (2006:213) adalah sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketentuan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau tenaga penggerak bagi seseorang, baik dalam diri sendiri maupun dari orang lain untuk melakukan sesuatu dengan cara tertentu dengan maksud untuk mempengaruhi tingkah lakunya agar mereka mau bekerja dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi.

a. Jenis- Jenis Motivasi:

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2000:204) motivasi yang diberikan oleh pimpinan dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1) Motivasi Positif

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Adapun cara-cara penggunaan motivasi positif, antara lain melalui penghargaan, informasi, pemberian perhatian, persaingan, kebanggaan, uang

2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan-kekuatan. Motif dalam motivasi negatif adalah untuk melindungi agar kenikmatan yang telah diperoleh tidak berkurang. Karena tidak ingin kehilangan kenikmatan ini, maka “ ketakutan” untuk kehilangan ini menjadi insentif (perangsang) baginya. Ancaman hukuman itu dianalisa dalam hal potensi ketidakenakan yang mungkin ditimbulkan. Dapat tidaknya hukuman dihindari dipengaruhi oleh kemungkinan keberhasilan melakukan pekerjaan tersebut. Tindakan dilakukan dengan maksud untuk menghindarkan diri dari ancaman terhadap apa yang telah ia nikmati. Apabila tindakannya berhasil, ia tidak dihukum dan juga tidak menerima hadiah. Akibat dari penghindaran hukuman itu melegakan sementara. Apabila tindakannya tidak berhasil, maka ia akan dihukum dan kehilangan sesuatu yang telah dinikmati. Kegagalan akan menimbulkan kepahitan bagi pegawai tersebut.

2. Faktor-faktor Motivasi

a. Motivasi Internal

Motivasi internal menurut Handoko (1992: 257-258) yaitu pendorong kerja yang bersumber dari pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya.

Dalam hal ini yang termasuk motivasi internal adalah:

1) Minat

Minat adalah kecenderungan individu tertentu untuk tekun dan aktif dalam pekerjaan yang di gemari dan menetap.

2) Kemampuan

Kemampuan adalah sikap bisa mengerjakan sesuatu yang diberikan atau di bebaskan pada seseorang dengan adanya kemampuan yang tinggi pada diri seorang pegawai, maka pegawai tersebut akan dapat menyelesaikan tugas-tugas dan kewajiban yang di berikan kepadanya dengan baik

3) Harapan

Harapan adalah keyakinan atau kemungkinan dari suatu aktifitas dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Harapan seorang pegawai adalah dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya agar dapat mencapai hasil yang berkualitas bagus sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai yaitu adanya keuntungan yang maksimal.

b. Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal menurut Handoko (1992:258-259) yaitu pendorong kerja yang bersumber dari luar pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

3. Hubungan motivasi dengan kinerja Pegawai

Berdasarkan penelitian Santosa (2018:91) menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi yang diberikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu juga diperkuat penelitian Mahpudin dan Purnamasari (2018:66) yang juga mengatahan bahwa terdapat hubungan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

## Disiplin

1. Definisi Disiplin

Konsep disiplin merupakan sikap ketaatan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi, yaitu mengembangkan diri dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan keinsyafan, bukan karena unsur paksaan (Warsono,1985). Sementara pendapat lain mengatakan bahwa suatu kedisiplinan penting bagi suatu organisasi, sebab dengan adanya kedisiplinan akan dapat ditaati oleh sebagian besar pegawai, dengan demikian keberadaan kedisiplinan tersebut diharapkan pekerjaan akan dilakukan secara efektif.

Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien (Nitisemito,1992). Disiplin itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 1980 telah diatur secara jelas bahwa kewajiban yang harus ditaati dan larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap pegawai negeri merupakan bentuk disiplin yang ditanamkan kepada setiap pegawai negeri.

Dalam buku Gerakan Disiplin Nasional (GDN) yang dikeluarkan oleh Sekretariat Negara, disiplin merupakan ketaatan terhadap peraturan dan norma kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara

yang berlaku, yang dilaksanakan secara sadar, dan ikhlas lahir batin, sehingga timbul rasa malu terkena sanksi dan rasa takut terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Disiplin adalah sikap hidup dan perilaku yang mencerminkan tanggungjawab terhadap kehidupan, tanpa paksaan dari luar. Sikap dan perilaku ini dianut berdasarkan keyakinan bahwa hal itu yang benar dan keinsyafan bahwa hal itu bermanfaat bagi diri sendiri dan masyarakat.

## 2. Hukum disiplin

Hukum disiplin merupakan tindakan yang diambil terhadap pegawai yang telah melakukan pelanggaran terhadap kewajiban dan larangan atau peraturan disiplin yang berlaku dalam organisasi. Hukum disiplin yang dijatuhkan harus setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan, sehingga hukuman disiplin tersebut dapat diterima oleh rasa keadilan. Jadi dalam memberikan hukuman disiplin terhadap pegawai, maka terlebih dahulu harus dianalisa sebab-sebab terjadinya tindakan indisipliner tersebut.

Menurut Handoko (1992: 208), pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang, bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Sasaran tingkat kedisiplinan secara singkat adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memperbaiki pelanggaran.
- b. Untuk menghalangi para pegawai yang lain melakukan kegiatan yang serupa.
- c. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

## 3. Tujuan disiplin menurut Saydam (2000:303) adalah:

- a. Untuk memperbaiki dan mendidik pegawai yang melanggar disiplin, agar mereka tidak berbuat lagi kesalahan yang sama.
- b. Sebagai pegangan bagi pejabat atau petugas pelaksana dalam melaksanakan peraturan disiplin pegawai.
- c. Untuk diketahui oleh pegawai dalam kaitannya dengan pelaksanaan penataan kewajiban dan larangan serta sanksi yang dapat dikenakan bagi pelanggaran yang terjadi.

## 4. Hubungan Disiplin dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan penelitian Pramularso (2017:171) didapatkan hasil bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Husein (2017:65) disiplin kerja diperoleh konstanta bernilai positif diartikan jika ada perubahan kenaikan pada variabel disiplin kerja maka akan mengakibatkan variabel kinerja karyawan juga akan meningkat dengan kontribusi pengaruh yang positif dan signifikan. Sehingga dapat disimpulkan dari dua penelitian di atas maka terdapat hubungan antara disiplin dengan kinerja karyawan.

## **Kinerja**

### 1. Pengertian Kinerja

Menurut Rivai (2004 : 309) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat

kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Istilah kinerja juga sering disebut *performance*. Ada beberapa pandangan yang membahas tentang kerja, walaupun definisi kinerja dapat diartikan dengan berbagai arti, namun dalam hal ini diuraikan tentang definisi dari kinerja atau produktifitas kerja dari para pegawai atau bawahan.

## 2. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2004: 311-312) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua pokok alasan, yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawainya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan, dan ketrampilan.

## Hipotesis

1. Ada pengaruh Gaya kepemimpinan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di DPPKAD Kab. Boyolali secara parsial.
2. Ada pengaruh Motivasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di DPPKAD Kab. Boyolali secara parsial.
3. Ada pengaruh Disiplin Kerja yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di DPPKAD Kab. Boyolali secara parsial.
4. Ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di DPPKAD Kab. Boyolali secara bersama-sama.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Boyolali. Obyek penelitian kali ini adalah pegawai di DPPKAD Kabupaten Boyolali dan penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif.

### A. Populasi

Menurut Sugiyono (2017 :117) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Boyolali yang berjumlah 131 orang.

### B. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2017:124) sampling jenuh adalah teknik pengumpulan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampling ini digunakan jika jumlah populasi tidak terlalu banyak atau ingin membuat

generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah berjumlah 131 orang.

### C. Metode Pengumpulan Data

1. Kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara mempersiapkan daftar pertanyaan yang berhubungan dengan berbagai masalah yang diteliti atau masalah-masalah dalam suatu penelitian.
2. Wawancara yaitu dengan mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, penulis melakukan wawancara secara lisan dengan pihak-pihak yang terkait guna mendapatkan keterangan yang diperlukan.
3. Studi pustaka yaitu untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam yang dikumpulkan dari buku-buku, literatur – literatur yang relevan dan menunjang sesuai dengan masalah-masalah yang sedang diteliti.

### D. Variabel Penelitian

Variabel – variable diukur dengan skala *likert* jenjang lima dengan nilai masing-masing sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4), ragu-ragu (skor 3), tidak setuju (skor 2), sangat tidak setuju (skor 1) (Sugiyono, 2006:86). Variable-variabel tersebut yaitu :

1. Variabel Kinerja Pegawai
2. Variabel Gaya Kepemimpinan
3. Variabel Motivasi
4. Variabel Disiplin Kerja

### E. Skala Pengukuran

Pengukuran kuesioner dalam penelitian ini penulis menggunakan data dengan skala *likert* yang pada dasarnya merupakan skala ordinal karena disusun menurut tingkatannya yang menggambarkan suatu sifat atas pernyataan yang diisi responden yaitu:

- SS : Sangat Setuju (5)  
S : Setuju (4)  
R : Ragu – Ragu (3)  
TS : Tidak Setuju (2)  
STS : Sangat Tidak Setuju (1)

### F. Instrumen Penelitian

Untuk menguji data yang diperoleh penulis menggunakan dua teknik yaitu:

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2001:135).

Perhitungan korelasi ini akan dilakukan dengan bantuan *statistical Package for social Sciancies* (SPSS). Hasil perhitungan yang diperoleh akan dibandingkan dengan angka kritis tabel korelasi pada tarif signifikan 5%. Jika hasil perhitungan korelasi product moment sama dengan atau lebih besar dari nilai  $r$  pada angka kritis, maka pernyataan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2001:135).

## 2. Uji Reliabilitas

Alat untuk mengukur suatu kuesioner merupakan indikator dari variabel atau konstruk, uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya, untuk mencari realibilitas instrument yang skala skornya berupa skala bertingkat (*rating scale*). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Cronbach Alpha*, menurut

Arikunto (1992:171), suatu variabel dapat dinyatakan reliabel jika menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 (Ghozali, 2001:133).

## 3. Analisis Regresi Berganda

Analisis Regresi berganda adalah suatu teknik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan sebagai berikut (Djarwanto, 1994:309).

$$Kky = a + b_1Gk + b_2M + b_3Dk + e$$

Dimana:

Kky : Kinerja Pegawai

Gk : Gaya Kepemimpinan

M : Motivasi

Dk : Disiplin Kerja

$b_1, b_2, b_3$  : Koefisien regresi variabel Gk, M, Dk

a : Bilangan Konstan

e : Variabel Pengganggu

## 4. Uji t (t-test)

Pengujian koefisien regresi parsial (uji t) dimaksudkan untuk mengetahui apakah secara individu variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Dengan asumsi variabel independen lainnya konstan (Djarwato, 1996:378).

## 5. Uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat/dependen. Untuk menguji suatu hipotesis digunakan statistik F dengan membandingkan nilai F menurut tabel.

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

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menguji goodness-fit dari model regresi (Ghozali, 2001:127). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai koefisien determinasi yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai koefisien determinasi yang mendekati satu berarti variabel-variabel

independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2001:83).

## **PEMBAHASAN**

### **A. Karakteristik Responden**

Penelitian ini dilaksanakan di DPPKAD Kabupaten Boyolali. Jumlah pegawai DPPKAD adalah 131 orang. Karakteristik responden yang akan dibahas meliputi : Usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja.

#### **1. Usia**

Berdasarkan pengolahan data ditemukan bahwa jumlah responden berdasarkan adalah sudah berusia antara 30 – 39 tahun yaitu 42,7%, diikuti responden yang sudah berusia antara 40 – 49 tahun yaitu 32,8% kemudian responden yang sudah berusia antara 20 – 29 tahun yaitu 13,7% dan yang sudah berusia antara 50 – 59 tahun yaitu 10,7 %.

#### **2. Jenis kelamin**

Berdasarkan pengolahan data ditemukan bahwa respon berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah responden paling banyak adalah laki – laki sebesar 51,9% dan jumlah responden perempuan sebesar 48,1%

#### **3. Pendidikan Responden**

Pendidikan dalam penelitian ini adalah jenjang pendidikan yang ditempuh oleh responden, dari hasil pengolahan data yang dilakukan diperoleh bahwa jumlah responden paling banyak mempunyai jenjang pendidikan S1 sebanyak 89 responden ( 67,9% ), kemudian responden dengan jenjang pendidikan Diploma sebesar 35 responden ( 26,7 % ) dan jumlah responden paling sedikit adalah responden dengan jenjang pendidikan S2 sebanyak 7 responden ( 5,3 %)

#### **4. Masa kerja**

Jumlah responden paling banyak berdasarkan masa kerja adalah yang sudah bekerja dari 10 tahun yaitu 55 %, diikuti responden yang sudah bekerja 6-10 tahun yaitu 25,2 %, kemudian responden yang sudah bekerja kurang dari 5 tahun yaitu 19,8 %.

### **B. Analisis Data**

Analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah Analisis regresi berganda, data yang digunakan adalah data primer yang terlebih dahulu di uji kualitas datanya dan dilanjutkan dengan uji asumsi klasik.

#### **1. Hasil uji validitas**

Hasil pengujian tiap variabel adalah sebagai berikut :

##### **a) Gaya Kepemimpinan**

Tingkat gaya kepemimpinan dapat diukur dengan menggunakan skala atau sampai lima. Perhitungan dalam Critical value untuk sampel taraf signifikansi 0,05 adalah 0,176. Pengolahan hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan ( 1-7 ) adalah valid, karena nilai rxy lebih

besar dari  $r$  tabel ( 0,176 ). Dengan demikian instrument yang digunakan dalam penelitian ini sesuai untuk mengatur gaya kepemimpinan.

b) Motivasi

Tingkat motivasi di ukur dengan Skala interval satu sampai lima. Skor satu menunjukkan motivasi yang rendah dan skor lima menunjukkan motivasi tinggi. *Critical value* untuk sampel taraf signifikansi 0,05 adalah 0,176. Pengolahan hasil uji validitas menunjukkan semua butir pertanyaan adalah valid karena nilai  $r_{xy}$  lebih besar dari nilai  $r$  tabel. Dengan demikian ada 7 instrument yang dapat digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur motivasi.

c) Disiplin Kerja

Disiplin kerja diukur dengan skala *likert* satu sampai lima. Skor satu menunjukkan disiplin kerja yang rendah dan skor lima menunjukkan disiplin kerja yang tinggi. *Critical value* untuk sampel taraf signifikansi 0,05 adalah 0,176. Pengolahan hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan adalah valid, karena nilai  $r_{xy}$  lebih besar tabel ( 0,176 ). Dengan demikian ada 7 instrument yang dapat digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur disiplin kerja.

d) Kinerja pegawai

Kinerja pegawai diukur dengan skala likert satu sampai dengan lima. Skor satu menunjukkan kinerja pegawai yang rendah dan skor lima menunjukkan kinerja pegawai yang tinggi. *Critical value* untuk sampel taraf signifikansi 0,05 adalah 0,176. Pengolahan hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan adalah valid, karena nilai  $r_{xy}$  lebih besar dari  $r$  tabel ( 0,176 ) . Dengan demikian ada 7 instrument yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat kinerja pegawai.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Peneliti uji Reliabilitas dengan cara *Cronbach's Alpha* dari masing- masing instrument dalam satu variabel. Hasil pengujian dari suatu instrument dikatakan reliabel ( handal ) apabila hasil pengujian menghasilkan *Cronbochs Alpha* (ralpha ) diatas ( 0,60 ), maka instrument tersebut reliabel Ghozali (2001:177). Hasil uji reliabilitas dari masing-masing instrument dalam variabel penelitian sebagai berikut :

Tabel 1  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Status
Gaya Kepemimpinan	0,8163	Reliabel
Motivasi	0,8037	Reliabel
Disiplin kerja	0,7419	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,7111	Reliabel

Sumber: Data Primer 2019

Semua Variabel dalam penelitian mempunyai *Cronbacht's Alpha* lebih dari 0,6, sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai adalah Reliabel.

### 3. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda pada hipotesis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (Gk), motivasi (M), dan disiplin kerja (Dk). Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini, yaitu kinerja pegawai (Kky). Berikut hasil uji regrasi berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS.

Tabel 2  
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koef Regresi	T	Sign	Kesimpulan
Konstant	1,096			
Gaya Kepemimpinan	0,247	3,755	0,000	diterima
Motivasi	0,415	7,787	0,000	diterima
Disiplin Kerja	0,273	4,024	0,000	diterima
R <sup>2</sup>	0,653			
Adj R <sup>2</sup>	0,643			
F hitung	79,719			
Sign	0,000			

Sumber: Data Primer 2019

Berdasarkan hasil regresi tersebut sebagaimana terlihat pada tabel 5.11 diperoleh rdasar sebagaimana regresi linier sebagai berikut:

$$Kky = 1,096 + 0,247 Gk + 0,415 M + 0,273Dk$$

Berdasarkan persamaan regresi linier tersebut dapat di interprestasikan bahwa sebagai berikut :

- a. a = 1,096. Artinya jika gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja konstant. Maka kinerja pegawai sebesar 1,096 satuan
- b. b1= 0,247. Jika kepemimpinan semakin baik maka kinerja pegawai akan meningkat.
- c. b2 = 0,247. Jika motivasi semakin tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat.
- d. b3 = 0,273. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya jika disiplin kerja semakin baik maka kinerja pegawai akan meningkat.

### 4. Hasil Uji t (t-test)

Analisis uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variable independent terhadap variable dependen secara parsial. Pengujian dilakukan pada tingkat signifikansi 5% Proses uji t ini, data dan proses analisisnya sama dengan analisis regresi linier berganda, dengan kata lain nilai t hitung dan nilai signifikansinya untuk uji t tersebut sudah dihasilkan ketika dilakukan analisis regresi berganda. Uji t digunakan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan ( berarti atau tidak ) terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisis tersebut diperoleh nilai t hitung untuk gaya kepemimpinan (Gk) lebih besar dari nilai t

tabel, ( $3,755 > 1,960$ ) dengan  $P < 0,05$ , yaitu  $P = 0,000$  berarti dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan (Gk) terhadap kinerja pegawai. Untuk variabel motivasi (M) mempunyai nilai thitung lebih besar dari pada nilai ttabel ( $7,787 > 1,960$ ) dengan  $p < 0,05$ , yaitu  $p = 0,000$  berarti dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi (M) terhadap kinerja pegawai. Begitu pula dengan variabel disiplin kerja (Dk) mempunyai nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel, ( $4,024 > 1,960$ ) dengan  $p < 0,05$ , yaitu  $p = 0,000$ , berarti dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja (Dk) terhadap kinerja pegawai.

#### 5. Hasil Uji F

Uji F digunakan untuk menguji kesesuaian model regresi. Untuk proses analisis dengan uji F ini, data dan proses analisisnya sama dengan analisis regresi linier berganda, dengan kata lain nilai Fhitung dan nilai signifikansinya untuk uji F tersebut udah di hasilkan ketika dilakukan analisis regresi berganda. Hasil analisis uji F diperoleh nilai Fhitung untuk sebesar 79,719 lebih besar dari 2,60. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (Gk), Motivasi (M) dan Disiplin Kerja (Dk) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa model sudah sesuai (fit) dengan datanya.

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

Berdasarkan hasil uji regresi diketahui bahwa nilai adjusted R square sebesar 0,654, hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel kinerja pegawai dapat di jelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan (Gk), motivasi (M) dan disiplin kerja (Dk) sebesar 64,5 %. Sedangkan sisanya sebesar 35,5 % kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel lain.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Boyolali maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di DPPKAD Kabupaten Boyolali. Hal ini ditunjukkan oleh nilai probabilitas t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa " Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ", dapat diterima.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di DPPKAD Kabupaten Boyolali. Hal ini ditunjukkan oleh nilai probabilitas thitung untuk variabel motivasi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Berarti hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai ", dapat diterima.
3. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di DPPKAD Kabupaten Boyolali. Hal ini ditunjukkan oleh nilai probabilitas thitung untuk variabel disiplin kerja. Sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Berarti hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "Ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai", dapat diterima.
4. Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di DPPKAD Kabupaten Boyolali secara bersama-sama.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diberikan saran – saran sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu pihak pimpinan sebaiknya memperhatikan gaya kepemimpinan yang ada di DPPKA Kabupaten Boyolali sehingga sasaran dan tujuan dari lembaga pemerintahan dapat terlaksana dengan baik. Lebih mengedepankan kepemimpinan demokratis ditengah – tengah lingkungan kerja sehingga para pegawai lebih nyaman dalam bekerja.
2. Variabel motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga diharapkan pimpinan di tingkat dinas dan juga pemerintah di tingkat pusat dapat menciptakan suasana kerja dan juga regulasi yang mendukung kinerja para pegawai di DPPKA Kabupaten Boyolali yang notabennya adalah pegawai negeri sipil, misalnya dengan memberikan fasilitas pelatihan guna *upgrade* kemampuan pegawai hingga pemberian tunjangan.
3. Variabel Disiplin memiliki pengaruh terhadap kinerja sehingga diharapkan pimpinan dinas dapat menciptakan lingkungan kerja yang disiplin dengan siap menjadi model atau panutan oleh para pegawai, dengan cara selalu menunjukkan sikap-sikap disiplin ketika bekerja. Sehingga para pegawai akan segan jika tidak disiplin.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1992 . *Menejemen Penelitian*, Rineka Cipta: Jakarta.
- Djarwanto,1994. *Statistik Sosial Ekonomi*. BPFE Yogyakarta: Yogyakarta
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro Semarang
- Handoko, Hani T. 1992 .*Manejemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Cet. Ke- 12.BPFE Yogyakarta: Yogyakarta.
- Haidjrahman dan Husnan S. 2002. *Manejemen Personalialia*. BPFE: Yogyakarta.
- Husein, Arifudin B. 2017.*Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro*, Jurnal Jenius, Vol.1, Universitas Pamulang
- Kurniawan. 2018. *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Karyawan Pada PT Capella Medan Cabang Pematang Siantar*. Jurnal Sultanist, Vol.6, STIE Sultan Agung
- Liyas, N.J. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BTN Syariah Cabang Pekanbaru*, Jurnal Al Masraf, Vol.3, UIN Imam Bonjol Padang
- Mahpudin, Endang., Purnamasari Pupung. 2018. *Pengaruh Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Central Asia Tbk Cabang Karawang*, Jurnal Edunomic, Vol.6 No.2, Tahun 2018, Universitas UNSWAGATI Cirebon.
- NitiseMITO, A. 1992, *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia: Jakarta
- Pramularso, Yani. 2017. *Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja Karyawan Cipta Hotel Pancoran Jakarta Selatan*. Jurnal Widya Cipta.Vol.1. BSI,Jakarta
- Robbins, Stephen. 2007. *Manajemen*. Edisi kedelapan/jilid 2. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Robbins, Stephen, P. 2006. *Perilaku Organisasi*. PT. Prehalindo:Jakarta.
- Saydam G.2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta.
- Sugiyono. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta: Bandung
- Santosa, Jaka. 2018. *Analisa Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Jatirasa kota Bekasi*, Jurnal Jatiras, Akademi BSI Bekasi
- Thoha,Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Cetakan ke 15. Rajawali Press: Jakarta.
- Warsono. 1985. *Dasar- Dasar Manajemen Personalialia*. Balai Pustaka: Jakarta.