

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PEMERINTAH KABUPATEN MALANG

Roni Hidayat, Cahya Budhi Irawan
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "Jaya Negara
Tamansiswa" Malang
[Email : ronihidayat19@gmail.com](mailto:ronihidayat19@gmail.com)

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: Pengaruh Parsial Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Malang, dan untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini termasuk dalam penelitian survei, dimana instrumen penelitiannya berupa kuesioner. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi Bappeda Kab. Malang yang berjumlah 42 orang. Uji validitas instrumen menggunakan Product Moment, uji reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach, sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis Regresi Linier Berganda.

Hasil penelitian menemukan bahwa: Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Malang. Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Malang.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai (Setiyawan dan Waridin: 2016).

Pengamatan pada lingkungan kantor Bappeda Kabupaten Malang menunjukkan bahwa pada kenyataannya masih ada beberapa pegawai yang tidak mematuhi peraturan yang ada di kantor. bahwa masih ada beberapa pegawai yang menggunakan jam kerja untuk keperluan pribadi, misalkan pada saat setelah apel pagi masih banyak pegawai yang berada di kantin untuk minum kopi dan tidak segera memasuki ruangan, selain itu ada beberapa pegawai yang pergi pada jam kerja untuk alasan pribadi dan kembali ke kantor tidak tepat waktu.

Dalam menjalankan tugas kedinasan, setiap pegawai diharapkan mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Akan tetapi pada kenyataannya masih terdapat beberapa pegawai yang tidak dapat diandalkan, pegawai tersebut tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dan instruksi yang diberikan oleh atasan mereka. Hal ini

didukung dengan hasil wawancara dengan Kasubag Umum dan Kepegawaiian yang menyatakan bahwa beberapa staf tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasannya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2020). Berdasarkan hasil survey pendahuluan, Kepala Bappeda Kabupaten Malang saat ini membuat kebijakan bahwa seluruh PNS bebas memberikan saran atau usulan tentang masalah pekerjaan secara langsung tanpa harus melalui sekretaris atau kepala bidang, hal ini mengakibatkan struktur organisasi tidak berjalan dengan baik.

Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006). Kepala Bappeda Kabupaten Malang memberikan penghargaan atau hadiah dengan berwisata pada akhir tahun sebagai alat untuk memotivasi pegawai.

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Kedisiplinan pegawai Bappeda Kab. Malang dalam hal kehadiran dinilai belum maksimal. Batas waktu masuk kantor yang ditetapkan oleh Bappeda Kab. Malang adalah Pukul 08.00, akan tetapi masih banyak pegawai yang masuk kantor melebihi batas waktu yang sudah ditentukan.

Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa ukuran yang diperlukan dalam penilaian kinerja adalah kerja sama dimana kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain kemudian inisiatif serta kualitas kerja yang dihasilkan. Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Artinya pegawai dengan kinerja yang optimal merupakan salah satu sasaran organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Menurut Simamora (2014), kinerja pegawai adalah tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Hasil penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain gaya kepemimpinan (Tumengkol *et al*, 2020; Luhur, 2014; Saputri dan Andayani, 2018; Jamaludin, 2017; Fajrin dan Susilo, 2018), motivasi kerja (Siddiqi dan Tangem 2018; Suwuh, 2015; Gardjito *et al*, 2014; Ady dan Wijono, 2013; Theodora, 2015), dan disiplin kerja (Saputra *et al*, 2018; Hidayati *et al*, 2019; Pangarso dan Susanti, 2016; Pereira dan Said, 2019; Tyas dan Sunuharyo, 2018).

Kepemimpinan sebagai proses dimana individu mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pembangunan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi (Suwuh, 2015). Yanoto (2018), menjelaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan dalam perusahaan akan menjadi sebuah dorongan yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawai. Gaya kepemimpinan akan menentukan aktivitas para pegawai sehingga apabila gaya kepemimpinan diterapkan dengan baik maka akan hal tersebut akan menjadi dorongan yang baik bagi pegawai untuk dapat

bekerja lebih baik. Pada akhirnya pegawai dapat bekerja dengan baik dan tenang sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan dan dilihat melalui hasil kinerja yang diberikan pegawai. Gaya kepemimpinan yang tepat akan membuat pegawai semakin meningkatkan kinerjanya. Penelitian Tumengkol *et al* (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Saputri dan Andayani (2018) yang menemukan dalam penelitiannya bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi kerja dianggap sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu (Robbins dan Judge, 2015). Menurut Saleem *et al* (2010) motivasi digambarkan sebagai tenaga penggerak yang membuat seseorang memiliki keinginan untuk melakukan yang terbaik dari apa yang mereka lakukan. Wijayanti (2013) menjelaskan bahwa pemberian motivasi oleh pimpinan terhadap pegawai menjadi sangat penting, karena dapat meningkatkan kekuatan dan semangat seseorang dalam bekerja dan mencapai hasil yang diinginkan secara optimal. Hal ini didukung dengan temuan penelitian Siddiqi dan Tangem (2018) yang menemukan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Luhur (2014) yang menemukan dalam penelitiannya bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Saputra *et al* (2018) menjelaskan bahwa disiplin pada hakikatnya adalah ketaatan yang tulus yang didukung oleh kesadaran untuk memenuhi tugas, kewajiban dan berperilaku sesuai dengan kaidah atau norma yang berlaku di lingkungan tertentu. Lebih lanjut Utamingtyas dan Farouk (2020) menjelaskan bahwa disiplin kerja pegawai memberikan manfaat yang besar baik bagi perusahaan maupun pegawai karena disiplin kerja akan menjamin efektivitas pelaksanaan tugas dan aturan di perusahaan. Hasil penelitian Hidayati *et al* (2019) membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Suwuh (2015) membuktikan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Landasan Teori Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, kemampuan bekerja sama (Mathis dan Jackson, 2012:378). Kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) (Mangkunegara,

2016:11). Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai.

Menurut Hasibuan (2016:94) kinerja (*prestasi kerja*) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Menurut Rivai (2015:309), kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Berikut faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2016:47) adalah sebagai berikut, (1) faktor kemampuan secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*skill*), (2) faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2015:64) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Hasibuan (2016:170) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas pegawai yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Rivai (2015:79), yaitu (1) fungsi instruksi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif, (2) fungsi konsultasi ini bersifat komunikasi dua arah, pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan, (3) fungsi partisipatif dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya, (4) fungsi delegasi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan, (5) fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Motivasi

Pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencakup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge 2016:57). Kreitner dan Kinicki (2014:121) mendefinisikan bahwa motivasi kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Luhur (2014), berpendapat bahwa motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Faktor motivasi kerja pegawai untuk bekerja, dalam hal ini terdapat daya dorong yang memadai dalam bekerja, tentu saja dipengaruhi oleh faktor dari luar/ekstrinsik dan faktor dari dalam diri/intrinsik pegawai itu sendiri.

Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2016:171) motivasi kerja dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain (1) kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, (2) kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab, (3) kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

Disiplin Kerja

Suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan disebut disiplin kerja (Rivai, 2015:47). Menurut Mangkunegara (2016:129), disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman- pedoman organisasi. Kadang-kadang, perilaku pekerja dalam organisasi menjadi sangat mengganggu sehingga berdampak dengan kinerja yang menurun. Menurut Handoko (2014:144) disiplin digolongkan beberapa jenis kerja antara lain, (1) disiplin preventif merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk mendorong para pegawai agar sadar menaati berbagai standar dan aturan, sehingga dapat dicegah berbagai penyelewengan atau pelanggaran, (2) disiplin korektif merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang terjadi terhadap aturan – aturan, dan mencoba untuk menghindari pelanggaran – pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif ini berupa suatu bentuk hukuman atau tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*), yang wujudnya dapat berupa peringatan, ataupun berupa skorsing.

Menurut Hasibuan (2016:194) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai diantaranya adalah (1) tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, tentu saja pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai

dengan kemampuan pegawai tersebut, agar pegawai tersebut disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut, (2) kepemimpinan sangat memiliki peranan penting dalam menentukan kedisiplinan kerja pegawai karena pemimpin tersebut akan menjadi contoh bagi para bawahannya, (3) kompensasi sangat berperan penting terhadap kedisiplinan kerja pegawai, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja pegawai begitu juga sebaliknya, pegawai akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi, (4) sanksi hukum yang semakin berat akan membuat pegawai takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan pegawai terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik (5) pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja pegawai tersebut.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausalitas dengan pendekatan metode kuantitatif. Penelitian kausalitas untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar variabel melalui uji hipotesis (Sugiyono, 2016:224). Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016:244).

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2016:135) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bappeda Kabupaten Malang sebanyak 56 orang.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik Pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016: 126). Pertimbangan dalam hal ini adalah kriteria, dimana kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang memiliki masa kerja minimal 5 tahun. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Bappeda Kabupaten Malang sebanyak 50 sampel.

Variabel dan Devinisi Operasional Variabel

Variabel bebas atau variabel Independen (*independent variable*), yaitu variabel yang menjadi sebab terjadinya (terpengaruhnya) variabel dependen

(variabel tidak bebas). Variabel terikat atau variabel Dependen (*dependent variable*), yaitu variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Variabel Independen dan Dependen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja, dan kinerja pegawai yang diuraikan sebagai berikut:

Gaya Kepemimpinan

Cara seorang pemimpin Bappeda Kabupaten Malang mempengaruhi perilaku bawahan. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator yang mengacu pada Kartono dan Kartini (2014), yaitu: (a) kemampuan mengambil keputusan, (b) kemampuan motivasi, (c) kemampuan komunikasi, (d) kemampuan mengendalikan bawahan, (e) tanggung jawab, (f) kemampuan mengendalikan emosi.

Motivasi Kerja

Merupakan pendorong agar pegawai Bappeda Kabupaten Malang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Motivasi kerja dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator yang mengacu pada teori Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2016), meliputi: (a) kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), (b) kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), (c) kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

Disiplin Kerja

Merupakan kesadaran serta kesediaan pegawai Bappeda Kabupaten Malang untuk mentaati peraturan yang ada di dalam organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator yang mengacu pada Hasibuan (2016), antara lain: (a) tujuan dan kemampuan, (b) teladan pimpinan, (c) balas jasa, (d) keadilan, (e) pengawasan melekat, (f) sanksi hukuman, (g) ketegasan, (h) hubungan kemanusiaan.

Kinerja Pegawai

Merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan pegawai Bappeda Kabupaten Malang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur dengan beberapa indikator yang mengacu pada teori Mathis (2013:378), yaitu: (a) kuantitas kerja, (b) kualitas kerja, (c) pemanfaatan waktu, (d) kerjasama, (e) kehadiran.

Teknik Analisis Data

Analisis regresi adalah studi mengenai ketergantungan variabel *dependent* (terikat) dengan satu atau lebih variabel *independent* (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi variabel dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel *dependent* berdasarkan nilai variabel *independent* yang diketahui (Ghozali, 2016:95). Model regresi dalam penelitian ini dapat ditulis dengan persamaan sebagai berikut:

$$KK = \alpha + \beta_1GK1 + \beta_2MT2 + \beta_3DK3$$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan dari hasil perhitungan pengolahan data maka diperoleh persamaan regresi linier berganda pada Tabel 1.

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
Constant	0.135	0.385
Gaya Kepemimpinan (GK)	0.317	0.098
Motivasi Kerja (MT)	0.338	0.079
Disiplin Kerja (DK)	0.280	0.115

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diatas, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$KK = 0.135 + 0.317 GK + 0.338 MT + 0.280 DK$$

Adapun interpretasi dari model regresi linear berganda berdasarkan pada tabel diatas adalah sebagai berikut, (1) konstanta (a) yang dihasilkan sebesar 0.135 menunjukkan bahwa kinerja pegawai (KK) sebesar 0.135 jika gaya kepemimpinan (GK), motivasi kerja (MT) dan disiplin kerja (DK) bernilai nol, (2) nilai koefisien gaya kepemimpinan (β_1) sebesar 0.317 dimana nilai ini adalah positif yang menunjukkan bahwa jika apabila gaya kepemimpinan (GK) meningkat, maka akan mengakibatkan peningkatkan kinerja pegawai (KK), (3) nilai koefisien motivasi kerja (β_2) sebesar 0.338 dimana nilai ini adalah positif yang menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja (MT), maka kinerja pegawai (KK) juga akan semakin meningkat, (4) nilai koefisien disiplin kerja (β_3) sebesar 0.280 dimana nilai ini adalah positif hal ini berarti semakin tinggi disiplin kerja (DK) pegawai, maka kinerja pegawai (KK) dalam bekerja juga akan semakin meningkat.

Model (Uji F)

Hasil uji F sesuai hasil perhitungan SPSS dapat dilihat pada Tabel2 dibawah ini:

Tabel 2 Hasil Perhitungan Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.174	3	2.391		
Residual	3.105	46	.068	35.420	.000b
Total	10.279	49			

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan Tabel 2 besarnya nilai signifikansi adalah 0.000 atau < 0.05 Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang diestimasi adalah layak.

Analisi Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien Determinasi Berganda (R²) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil koefisien determinasi antara gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat dari hasil tabel berikut:

Tabel 3 Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error Of the Estimate
1	0.835	0.689	0.678	0.25983

Sumber: Lampiran 6, data primer diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 3, menunjukkan bahwa Nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan seberapa erat hubungan antara gaya kepemimpinan (GK), motivasi kerja (MT), dan disiplin kerja (DK) dengan variabel kinerja pegawai (KK). Besarnya nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0.836. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sangat kuatnya hubungan gaya kepemimpinan (GK), motivasi kerja (MT), dan disiplin kerja (DK), dengan variabel kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Malang, karena nilai korelasi tersebut hampir mendekati nilai 1.

Nilai koefisien determinasi atau R² digunakan untuk mengukur pengaruh seluruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (GK), motivasi kerja (MT) dan disiplin kerja (DK) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (KK). Dari hasil analisis regresi berganda diperoleh nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,689 yang menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan (GK), motivasi kerja (MT), dan disiplin kerja (DK) terhadap kinerja pegawai (KK) sebesar 68.9%, sedangkan sisanya 31.1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti seperti contoh: kompensasi, lingkungan kerja, *job burnout*, dan pengalaman kerja.

Pengujian Hipotesis (Uji t)

Uji t (t-test) pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial (individu) terhadap variabel dependen dengan taraf nyata $\alpha = 0,05$.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Uji t

	t _{hitung}	Sig	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (GK)	3.220	0.002	Signifikan
Motivasi Kerja (MT)	4.260	0.000	Signifikan
Disiplin Kerja (DK)	2.441	0.019	Signifikan

Sumber: Lampiran 6, data primer diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh hasil perhitungan nilai t beserta tingkat signifikan dengan penjelasan seperti dibawah ini: (a) uji t (parsial) pada variabel gaya kepemimpinan (GK) diperoleh nilai sig dari uji t sebesar

0.002 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05 maka kesimpulannya adalah variabel gaya kepemimpinan (GK) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (b) berdasarkan hasil pengolahan data penelitian Uji t (parsial) pada variabel motivasi kerja (MT) diperoleh nilai sig dari uji t sebesar 0.000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05 maka kesimpulannya adalah variabel motivasi kerja (MT) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (c) berdasarkan hasil pengolahan data penelitian Uji t (parsial) pada variabel disiplin kerja (DK) diperoleh nilai sig dari uji t sebesar 0.019 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05 maka kesimpulannya adalah variabel disiplin kerja (DK) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Bappeda Kabupaten Malang

Berdasarkan hasil analisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai diuji melalui uji t yang menunjukkan nilai sig pada uji t sebesar $0,002 < 0.05$ yang berarti terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis pertama yang berbunyi “Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Malang”, dinyatakan diterima. Hasibuan (2016:170), mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas pegawai yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Menurut Saputri dan Andayani (2018), dalam membangun kepemimpinan tidaklah hanya sekedar memiliki keahlian dalam memimpin melainkan memiliki tantangan bagi mereka untuk memimpin para kinerjanya.

Hasil pengujian hipotesis dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah pengaruh positif. Pengaruh positif ini dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang searah, sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan pada suatu perusahaan maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini mendukung pendapat Tumengkol *et al* (2020), yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, apabila Bappeda Kabupaten Malang ingin meningkatkan kinerja pegawainya, maka sangat penting bagi pimpinan untuk memperhatikan sejauh mana kemampuannya dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dalam memimpin perusahaan.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan temuan Suwuh (2015), yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil ini tidak senada dengan temuan Saputri dan Andayani (2018), yang membuktikan dalam penelitiannya bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Bappeda Kabupaten Malang

Berdasarkan hasil analisis pengaruh variabel motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai diuji melalui uji t yang menunjukkan nilai sig pada uji t sebesar $0,000 < 0.05$ yang berarti terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi "Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Malang", dinyatakan diterima.

Kreitner dan Kinicki (2014:121), mendefinisikan bahwa motivasi kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Menurut Rivai dan Sagala (2013), motivasi kerja yang semakin kuat maka akan meningkatkan kinerja, hal ini berarti setiap peningkatan motivasi pegawai akan memberikan peningkatan yang berarti bagi kinerja.

Pada hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara positif atau searah. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya motivasi kerja seseorang maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Dengan melihat hasil ini, maka bagi Bappeda Kabupaten Malang yang ingin memiliki pegawai dengan tingkat kinerja yang tinggi maka sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan sejauh mana dorongan yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk motivasi.

Hasil temuan pada penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saputri dan Andayani (2018), membuktikan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga mendukung temuan Siddiqi dan Tangem (2018), yang membuktikan bahwa *motivation* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Sedangkan hasil ini tidak sama dengan temuan Luhur (2014), dibuktikan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Bappeda Kabupaten Malang

Berdasarkan hasil analisis pengaruh variabel disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai diuji melalui uji t yang menunjukkan nilai sig pada uji t sebesar $0,019 < 0.05$ yang berarti terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketiga yang berbunyi "Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Malang", dinyatakan diterima.

Menurut Mangkunegara (2016:129), disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik maka efektivitas kerja pegawai akan meningkat. Faktor kedisiplinan harus menjadi perhatian yang besar,

baik bagi pimpinan maupun pegawai yang bersangkutan (Hidayati *et al*, 2019).

Hasil pengujian hipotesis adalah disiplin kerja terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Hal menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki peran penting dalam mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Pengaruh positif yang terjadi dalam hal ini dapat diartikan bahwa semakin disiplin seseorang dalam bekerja maka akan semakin tinggi tingkat kinerja seseorang. Sehingga apabila Bappeda Kabupaten Malang ingin meningkatkan kinerja pegawainya, maka sangat penting bagi perusahaan untuk menerapkan peraturan dan membentuk kedisiplinan pegawai dalam bekerja dengan baik.

Hasil temuan pada penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayati *et al* (2019), yang membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Suwuh (2015), membuktikan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap Bappeda Kabupaten Malang Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dengan arah pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Malang. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan pada suatu perusahaan akan mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh signifikan dengan arah pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Malang. Hal ini berarti tingginya motivasi kerja seseorang maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Disiplin kerja berpengaruh signifikan dengan arah pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Malang. Hal ini berarti kedisiplinan seseorang dalam bekerja akan dapat mempengaruhi tingkat kinerja seseorang.

Saran

Diharapkan Bappeda Kabupaten Malang dapat lebih bijaksana dalam memberikan keadilan hak pada masing-masing pegawai serta meningkatkan kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan pegawai sehingga akan meningkatkan kualitas gaya kepemimpinan dalam memimpin perusahaan dan menyebabkan kinerja pegawai menjadi meningkat. Diharapkan pegawai Bappeda Kabupaten Malang dapat meningkatkan kemampuannya dalam membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja sehingga dengan bersama-sama akan meningkatkan motivasi bekerja dan berdampak pada kinerja yang meningkat. Diharapkan Bappeda Kabupaten Malang dapat lebih tegas dalam memberikan tindakan hukuman kepada masing-masing pegawai yang melanggar peraturan sehingga akan memicu pembentukan kedisiplinan pegawai dalam bekerja. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel

lainnya yang diduga juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti kompensasi, lingkungan kerja, *job burnout*, dan pengalaman kerja sehingga akan dapat mendapatkan hasil penelitian yang lebih kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Cetakan ke VIII. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, T. H. 2014. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-21. BPFE.Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-12. Edisi Revisi.Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hidayati, S. K., B. Perizade, dan M. Widiyanti. 2019. Effect Of Work Discipline And Work Environment To Performance Of Employees. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 9 (12): 391-398
- Kartono dan Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Edisi 2. PT Raja Grafindo Persada.Jakarta.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Luhur, R. Y. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pengawasan Dan Pemeriksaan PT Bank PaninTBK. *Jurnal OE*. 6 (3): 372-344
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Revisi. PT.Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, R. L., dan H. J. Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Alih Bahasa:Jimmy Sadeli dan Bayu. Salemba Empat. Prawira Hie. Jakarta.
- Rivai dan E. Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi Kedua.Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V. Z. S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi ke-7. PT Rajagrafindo. Depok.
- Robbin dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta.
- Saleem, R., A. Mahmood, dan A. Mahmood. 2010. Effect of Work Motivation on Job satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 5 (11):213- 222.
- Saputra, P., A. Sudiro, dan D. W. Irawanto. 2018. Job Satisfaction In Compensation, Environment, Discipline, And Performance: Evidence From Indonesia Higher Education. *Management and Economics Journal MEC-J*. 2 (3):217-236.
- Saputri, R. dan N. R. Andayani. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawaiii Pada Departemen Production Di PT Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. *Journal of*

- Applied Business Administration*. 2 (2):307-316.
- Siddiqi, T. dan S. Tangem. 2018. Impact of Work Environment, Compensation And Motivation on The Performance of Employees in the Insurance Companies of Bangladesh. *South East Asia Journal of Contemporary Business. Economics and Law*. 15(5):153-162
- Simamora, 2014. *Membuat Pegawai Lebih Produktif Dalam Jangka panjang Manajemen SDM*. Edisi ke-4. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan ke-3. Edisi Pertama. PT Alfabet. Bandung.
- Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-8. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Suwuh, M. 2015. The Influence Of Leadership Style, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance At Bank Sulut KCP Likupang, *Jurnal EMBA*. 3 (4)-611-619
- Thoha, M. 2014. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Cetakan ke-23. Rajawali Pers. Jakarta.
- Thoyib, A., E. Setyaningdyah, dan U. N. Kertahadi. 2013. The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance. *Institute of Interdisciplinary Business Research*. 5 (4): 122-126
- Utamingtyas, R. R. B. dan U. Farouk. 2020. The Effect of Work Motivation, Work Discipline, and Work Environment on Employee Job Satisfaction at PT. Samudera Perdana Selaras. *Admisi dan Bisnis*. 21 (2); 219-224
- Wijayanti, D. P. 2013. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPRI Pertagama Kota Madiun. *Equilibrium*, 1 (2): 143-149
- Yanoto. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Dan Kinerja Pegawai PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya Alfian.