

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA BUKITTINGGI

Okki Trinanda Miaz<sup>1</sup>

## Abstract

*Decreasing in discipline shows by employee or civil official becoming an important issue. This research purposed to identify employee discipline influenced by leadership, organization climate, and motivation in Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Bukittinggi. Population are civil officials (PNS) in Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Bukittinggi. Proportional Stratified Random Sampling used to identify research sampling 81 person of civil officials. Hypotesis determined by Structural Equation Model with AMOS package.*

*The reseach result shows leadership have not significant influenced to create organization climate supporting. But, leadership have a significant correlated to motivation and employee discipline, although organizational climate have not significant correlated to employee discipline. According to this result, to increase employee discipline in Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Bukittinggi must make efforts for instances leader supposed to be a motivator to create organization climate with participated leadership and leadership must be key factor to build both of correlation to increase employee discipline.*

*Keywords : Leadership, Organizational Climate, Motivation, Employee Performance.*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek penting yang sangat menentukan keberhasilan seseorang dalam pelaksanaan tugas. Pentingnya disiplin sebagai penentu keberhasilan pernah dikemukakan oleh Manullang (2004) yang menjelaskan bahwa salah satu hal yang mendukung seseorang sukses dalam menunaikan tugas-tugas dalam kantor adalah adanya kesadaran yang tinggi untuk mendisiplinkan diri baik dalam hal ketaatan waktu, bersikap, maupun dalam menjalankan tanggung jawab sebagaimana yang ditetapkan.

Pendapat tersebut juga sejalan dengan apa yang pernah dikemukakan oleh Bafadal (1992) yang menyatakan bahwa disiplin kerja yang tinggi dapat

<sup>1</sup>Dosen Jurusan Manajemen, STIE Haji Agus Salim Bukittinggi.

meningkatkan produktivitas kerja seseorang. Lebih lanjut diungkapkan bahwa seorang pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan produktif, yaitu menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari hasil kerja mereka dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Demikian pula yang terjadi di Kota Bukittinggi khususnya pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi. Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bukittinggi No. 1 tahun 2001 tentang susunan organisasi perangkat daerah Kota Bukittinggi, Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga merupakan salah satu bagian susunan organisasi perangkat daerah Sementara dalam keputusan Walikota Nomor 15 tahun 2003, dinyatakan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga merupakan unsur teknis pelaksanaan daerah bidang pendidikan, mempunyai tugas, menyusun dan merumuskan kebijakan dan melaksanakan kewenangan di bidang pendidikan.

Alasan pemilihan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi dikarenakan Dinas ini merupakan pelaksana di bidang pendidikan. Sementara pendidikan merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan Sumber Daya Manusia yang berkualitas (Prayoto, 2004). Untuk itu, pendidikan hendaklah dikelola dengan sebuah sistem yang jelas serempak dengan tenaga yang profesional. Peningkatan mutu pada setiap jenjang pendidikan sangat ditentukan oleh peran dan fungsi berbagai pihak mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah propinsi dan pemerintah daerah kabupaten/kota.

Berdasarkan hasil pengamatan awal tentang permasalahan kepegawaian di dinas tersebut, ditemukan beberapa hal yang berkaitan dengan Disiplin Kerja, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja. Yang pertama mengenai Disiplin Kerja, yaitu masih kurangnya kesadaran dan ketaatan pegawai terhadap ketentuan jam kerja. Berikut disajikan rekapitulasi daftar absensi pegawai mulai dari bulan Juni s/d Agustus 2011.

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Daftar Absensi Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi (Dalam Persentase)**

Keterangan	Juni	Juli	Agustus
Kehadiran	95,74	94,11	91,2
Tanpa Keterangan	0,00	1,39	4,09
Ijin	0,34	0,36	0,37
Cuti	2,34	2,48	2,60
Sakit	1,58	1,66	1,74
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi, 2011.

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat kita lihat kondisi Disiplin Kerja para Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi yang belum baik. Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa tingkat Kehadiran Pegawai dari bulan Juni ke bulan Agustus tahun 2011 selalu mengalami penurunan yaitu dari 95,74% kehadiran pada bulan Juni hingga 91,2% pada bulan Agustus. Dan bahkan pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan juga meningkat dalam rentang waktu tiga bulan tersebut yaitu dari 0,0% pada bulan Juni hingga 4,09% pada bulan Agustus.

Tabel 2

**Rekapitulasi Absensi Pagi dan Sore Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi (Dalam Persentase)**

Keterangan	Juni	Juli	Agustus
Tepat waktu datang	99,04	98,95	97,92
Terlambat	0,96	1,05	2,08
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Tepat waktu pulang	99,04	96,5	96,45
Cepat Pulang	0,96	3,50	3,55
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi, 2011

Dari Tabel 2 di atas dapat kita lihat kondisi Disiplin Kerja para Pegawai negeri Sipil Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi dalam hal ketepatan waktu kantor. Dapat kita ketahui bahwa persentase pegawai yang tidak disiplin dalam hal jam kantor, baik terlambat datang maupun cepat pulang selalu naik dalam jangka waktu tiga bulan tersebut. Mengingat pentingnya peranan dan fungsi pegawai, maka kepada setiap pegawai harus menampilkan kinerja yang baik sehingga tujuan organisasi dapat diwujudkan. Kesesuaian dengan karakteristik individu akan menjadikan seseorang berperilaku positif dalam artian disiplin, sebaliknya jika tidak sesuai maka akan cenderung berperilaku tidak disiplin (Robbins, 2001).

Untuk itu, perlu segera dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi disiplin kerja agar disiplin kerja tersebut dapat segera ditingkatkan di kemudian hari. Ada beberapa teori yang pernah diajukan oleh para ahli Sumber Daya Manusia mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja. Beberapa diantaranya adalah pendapat dari Saydam (1996) yang menyatakan bahwa disiplin kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya: kepemimpinan, iklim organisasi yang kondusif, insentif, dan aturan yang pasti. Pendapat ini kemudian diperkuat oleh Handoko (2001) yang juga mengungkapkan bahwa

faktor motivasi dan budaya kerja adalah salah satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan.

Pada sisi Kepemimpinan, kebetulan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Bukittinggi baru mengalami pergantian Kepala Dinas. Dengan adanya pimpinan yang baru tersebut, tentunya akan membawa perubahan terhadap Iklim Organisasi yang ada di Dinas selama ini, apalagi Kepala Dinas yang saat ini menggantikan Kepala Dinas yang sebelumnya memegang jabatan cukup lama yaitu selama 7 tahun.

Dengan demikian cara kerja yang sudah menjadi kebiasaan selama ini tentunya akan berubah mengikuti kepemimpinan dari Kepala Dinas yang baru tersebut. Sehingga terlihat masih adanya kendala didalam pelaksanaan pekerjaan yang bersumber dari faktor Kepemimpinan. Diantaranya adalah, pemberian arahan dan pembagian tugas yang belum merata dan belum jelas. Hal ini dapat dilihat dari beban kerja yang tidak sama dan tidak merata kepada para pegawai negeri sipil. Sebagai contoh: terdapat pegawai yang beban kerjanya banyak, sehingga memiliki kesibukan sepanjang jam kerja pegawai, dan ada pegawai yang beban kerjanya sedikit sehingga hanya bekerja pada jam-jam tertentu. Akibatnya sering ditemui pegawai yang sedang santai berbicara dengan teman kerja atau lebih sering membaca koran, sementara pegawai yang lain sibuk bekerja. Berdasarkan wawancara awal dengan para pegawai, hal tersebut sering kali membuat suasana kerja menjadi tidak menyenangkan karena beberapa pegawai merasa pembagian kerja yang tidak adil.

Sementara pada Iklim Organisasi, berdasarkan pengamatan awal dan wawancara dengan beberapa Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi, ditemukan bahwa suasana kerja yang terbangun di Dinas tersebut belum baik. Iklim Organisasi yang terbangun pada Dinas tersebut masih belum mampu menciptakan kondisi yang mendukung atau meningkatkan Disiplin Kerja yang baik. Hal ini terlihat pada kebiasaan-kebiasaan pegawai saat melaksanakan tugas yang sifatnya rutin. Namun demikian, pada saat-saat tertentu para Pegawai Negeri Sipil dapat kompak dalam melaksanakan tugas terutama pada saat-saat kritis tenggat waktu suatu pekerjaan. Selain itu para Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi juga sangat bersemangat ketika menjalankan tugas yang bersifat insidental dalam bentuk kepanitiaan. Artinya, disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil rendah pada saat melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya rutin.

Sedangkan pada Motivasi Kerja para Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi juga dapat dinilai masih rendah. Berdasarkan pengamatan dan wawancara awal dengan beberapa pegawai di dinas tersebut, diketahui beberapa fenomena yang terjadi pada

dinas tersebut yang berkaitan dengan Motivasi Kerja. Yaitu yang pertama tingkat keaktifan dan kreatifitas dari pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan yang kurang. Hal ini nampak adanya pegawai yang bermain-main saja tanpa mencari pekerjaan yang bisa ia lakukan. Selanjutnya semangat dan gairah kerja yang masih rendah. Hal ini dapat dilihat dengan masih banyaknya pegawai lambat menyelesaikan pekerjaan dan masih suka menunda-nunda pekerjaan yang ada. Adanya pegawai yang kurang suka akan tantangan pekerjaan yang dihadapi padahal itu akan menambah wawasan dan pengetahuannya. Dan keinginan untuk berprestasi dalam bidang pekerjaannya masih rendah. Hal ini dilihat pada perilaku pegawai yang tidak bisa menciptakan kreativitas-kreativitas yang bermanfaat dalam pelaksanaan dan penyelesaian suatu pekerjaan.

### L2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Sejauh mana pengaruh Kepemimpinan terhadap Iklim Organisasi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi?
2. Sejauh mana pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi?
3. Sejauh mana pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi?
4. Sejauh mana pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi?
5. Sejauh mana pengaruh Iklim Organisasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi?
6. Sejauh mana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi?

### L3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menemukan pengaruh Kepemimpinan Terhadap Iklim Organisasi Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.

2. Untuk menemukan pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.
3. Untuk menemukan pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.
4. Untuk menemukan pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.
5. Untuk menemukan pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.
6. Untuk menemukan pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.

## II. KAJIAN TEORI

### II.1 Konsep Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu sikap yang mencerminkan ketaatan terhadap peraturan. Darmodihardjo (1982) mengatakan disiplin adalah sikap mental yang mengandung kerelaan hati untuk mematuhi semua ketentuan dan norma yang berlaku dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab. Selanjutnya Atmosudiro (1982) menyatakan bahwa disiplin adalah bentuk ketaatan dan pengendalian diri yang rasional dan dengan sadar dan tidak emosional. Ia mengatakan bahwa disiplin mempunyai tiga aspek yaitu: (1) suatu sikap mental tertentu yang merupakan sikap taat dan tertib, (2) suatu pengetahuan tingkat tinggi tentang sistem aturan perilaku, (3) suatu sikap kesungguhan hati untuk mengetahui segala sesuatu dengan cermat dan tertib. Hadi (1980) menjelaskan bahwa disiplin merupakan suatu ketertiban dalam melaksanakan tugas kewajiban, sehingga semuanya dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Wursanto (1978) menyatakan bahwa disiplin merupakan suatu kepatuhan terhadap aturan-aturan, norma-norma hukum, tata tertib dan lain sebagainya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Nitisemito (2000) bahwa disiplin dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan dan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak. Selanjutnya pengertian disiplin kerja, menurut Siswanto (1987) merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan kerja yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta

sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar terhadap tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

## 2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif secara ringkas menggambarkan pola kerja yang ditunjang oleh kebersamaan, persahabatan, keterbukaan, mampu menyelesaikan masalah, tidak membiarkan masalah berkembang. Sifat kepemimpinan tersebut menunjukkan kepemimpinan yang berlandaskan tidak pada kekuasaan, melainkan lebih pada kepemimpinan yang partisipatif, profesional dan komunikatif.

Mengenai istilah kepemimpinan ada beberapa pendapat yang mencoba mendefinisikan apa yang dimaksud dengan kepemimpinan itu. Kepemimpinan menurut Rivai (2002; 2) adalah meliputi proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Menurut Thoah (1993; 8), pimpinan adalah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Hal ini berarti seorang pimpinan harus berlaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan menurut Ndraha (2003; 216) adalah kemampuan seseorang (satu pihak) mempengaruhi orang lain melalui dirinya sendiri dengan cara tertentu sehingga (agar) perilaku orang lain itu berubah atau tetap, menjadi *integrative*. Dalam situasi *integrative* itu seseorang menjadi akseptabel bagi orang lain.

Menurut Fiedler dalam Timpe (2000; 60) fungsi pimpinan terutama dimotivasi oleh kepuasan dari hubungan antar pribadi dan penyelesaian tugas dan sasaran. Karakteristik seorang pimpinan yang baik menurut Timpe (2000; 4) adalah :

- a. Mampu memusatkan pikiran.
- b. Penekanan pada nilai yang sederhana.
- c. Selalu bergaul dengan orang lain.
- d. Menghindari profesionalisme tiruan.
- e. Mampu mengelola perubahan.
- f. Memilih orang.
- g. Menghindari mengerjakan pekerjaan sendiri.
- h. Mampu menghadapi kegagalan.

## 2.3 Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah unsur masukan (*input*) yaitu semua masukan yang diperlukan dalam proses. Termasuk disini adalah faktor lingkungan kerja, baik fisik maupun non fisik, dimana pekerjaan berlangsung. Dalam kondisi tercakup diantaranya SDM, ruangan tempat bekerja, peralatan, bahan, hubungan antar pribadi dan suasana kerja (Dharma, 2003; 9). Sangat wajar

bagi pegawai menginginkan iklim organisasi atau kondisi kerja yang harmonis, karena bagi pegawai semangat kerja bukan dari gaji yang tinggi saja, namun iklim atau kondisi yang menyenangkan mencakup tempat kerja, fasilitas lainnya juga besar pengaruhnya untuk menciptakan prestasi kerja pegawai yang tinggi.

Hasibuan (2002; 163) menyatakan "Seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana lingkungan tempat ia bekerja, tempat kerja yang baik disebut sebagai lingkungan fisik dan lingkungan sosial/non fisik, yaitu suasana dan kondisi kerja". Sementara itu Timpe (2000; 3) menyatakan bahwa "lingkungan kerja yang menyenangkan akan menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak".

Sedangkan menurut Ansari dan Jackson (1996; 10) menyatakan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis adalah dengan memanfaatkan sebaik-baiknya sumber daya manusia yang tersedia. Ini dapat terjadi dalam keadaan saling menghargai bila semua staf mendapatkan dari suatu lingkup pengalaman dan sudut pandang yang lebih luas.

Dari pendapat diatas, dapat kita pahami bahwa iklim organisasi menyangkut aspek lingkungan yang berada di sekitar pegawai tersebut, termasuk suasana hubungan sesama pegawai, hubungan antar atasan dengan bawahan dan juga di lingkungan fisik yang mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai tersebut didalam bekerja.

#### II.4 Motivasi Kerja

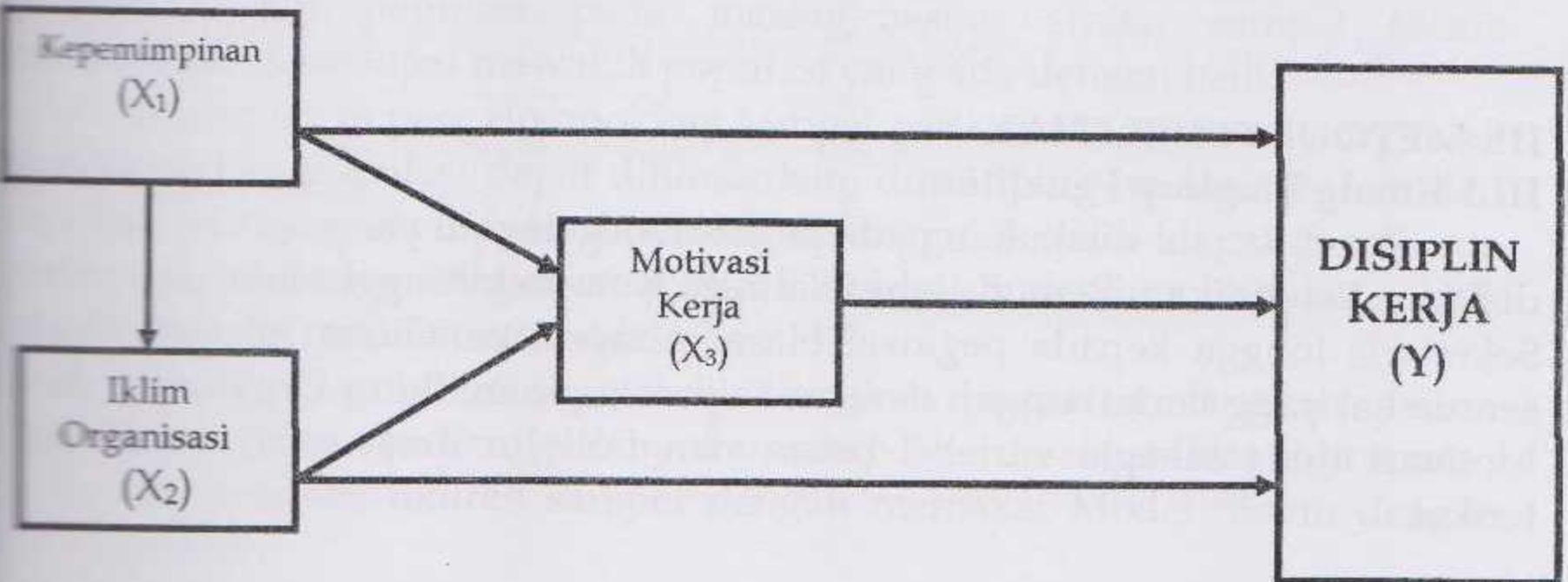
Memberikan motivasi mengandung makna sebagai suatu bentuk aktifitas yang dilakukan untuk memberi rangsangan atau dorongan kepada individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi identik dengan pemberian motif. Motivasi Kerja adalah suatu dorongan yang memunculkan rasa ingin bekerja dengan lebih baik. Motivasi Kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia. Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada Sumber Daya Manusia umumnya dan bawahan khususnya.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Selanjutnya motivasi berperan penting dalam kehidupan suatu organisasi/perusahaan karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi kerja semakin penting karena pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi pada tujuan yang diinginkan (Hasibuan, 2002; 141).



### 5.5 Kerangka Konseptual

Untuk mengetahui arah pengaruh antara variable-variabel yang mempengaruhi disiplin kerja pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, maka model yang digunakan dalam penelitian ini dapat dibuat kerangka konseptual seperti Gambar 1 di bawah ini :



**Gambar 1**  
Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan Gambar 1 diatas dapat dijelaskan bahwa dalam penelitian ini variabel Kepemimpinan ( $x_1$ ), Iklim Organisasi ( $x_2$ ) dan variabel Motivasi Kerja ( $x_3$ ) merupakan variabel independen yang menjelaskan pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Disiplin Kerja ( $y$ ) pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.

### 5.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- $H_1$  : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Iklim Organisasi Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.
- $H_2$  : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.
- $H_3$  : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.
- $H_4$  : Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.

- e. H<sub>5</sub> : Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.
- f. H<sub>6</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.

### III. METODE PENELITIAN

#### III.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai negeri sipil yang saat ini bekerja di Dinas Pendidikan, Pemuda and Olahraga Kota Bukittinggi mulai dari level Sekretaris hingga kepada pegawai biasa. Adapun penelitian ini mencakup semua hal yang berhubungan dengan Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja sebagai variabel bebas, dan Disiplin Kerja sebagai variabel terikat.

#### III.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh elemen yang dapat kita gunakan untuk membuat kesimpulan (Cooper, 1999) yaitu seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi, kecuali Kepala Dinas. Alasan Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga tidak dimasukkan ke dalam populasi adalah karena salah satu tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh Kepemimpinan terhadap Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi. Sehingga dengan demikian Kepala Dinas tidak dimasukkan untuk menghindari hasil penelitian yang bias.

**Tabel 3**  
**Populasi PNS pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi**

No.	Golongan	Jumlah
1.	Golongan IV	6
2.	Golongan III	76
3.	Golongan II	19
<b>Total</b>		<b>101</b>

*Sumber : Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi, 2011.*

Penarikan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *Proportional Stratified Random Sampling*. Sugiyono (2004) menjelaskan bahwa *Proportional Stratified Random Sampling* adalah cara pengambilan sampel populasi yang mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proposional dari setiap elemen populasi yang dijadikan sampel. Pemilihan teknik sampel ini adalah agar jumlah sampel yang proporsional dengan jumlah populasi pada masing-masing strata, sampel secara keseluruhan akan dapat mewakili populasi yang ada dengan baik.

Terdapatnya pengelompokan sampel pada strata tertentu, yang tidak mencerminkan populasi dapat dihindarkan, di samping itu karena data dari masing-masing strata dapat diperoleh sehingga peneliti dapat menyusun perbandingan dari masing-masing strata tersebut. Kelebihan lain dari teknik ini adalah lebih mudah untuk dilakukan.

Teknik pengambilan sampel dilaksanakan dengan tiga langkah, yaitu :

- a. Identifikasi dan pengelompokan sampel berdasarkan klas atau strata
- b. Menentukan ukuran sampel dengan memakai Model Slovin dengan rumus :

$$n = \frac{101}{1+102(0,05)^2}$$

$$n = 80,64 \text{ dibulatkan menjadi } 81 \text{ orang}$$

- c. Selanjutnya dari 81 responden tersebut ditentukan jumlah sampel dari masing-masing strata berdasarkan golongan dengan rumus yang dikemukakan Singarimbun (1995) sebagai berikut :

$$n_k = \frac{P_k}{P} \times n$$

Keterangan :

- $n_k$  : Jumlah sampel masing-masing  
 $P_k$  : Jumlah populasi masing-masing  
 $P$  : Jumlah populasi keseluruhan  
 $n$  : Jumlah sampel keseluruhan

**Tabel 4**  
**Jumlah Sampel PNS pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga**  
**Kota Bukittinggi**

No	Golongan	Jumlah	
		Populasi	Sampel
1	Golongan IV	6	5
2	Golongan III	76	61
3	Golongan II	19	15
<b>Jumlah</b>		<b>101</b>	<b>81</b>

*Sumber : Diolah Sendiri.*

### III.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk lebih jelasnya masing-masing variabel beserta indikator pengukurannya, dapat dilihat pada Table 5 di bawah ini :

**Tabel 5**  
**Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Penggunaan Skala
1.	Disiplin Kerja	a. Kemampuan menguasai diri b. Kemampuan dalam melaksanakan norma-norma organisasi c. Mentaati tata cara pelaksanaan tugas d. Tanggung jawab terhadap tugas yang diemban.	Likert
2.	Kepemimpinan	a. Pemberian arahan; b. Pemberian motivasi; c. Memfasilitasi; d. Pemantapan keputusan e. Mengembangkan hubungan kekeluargaan	Likert
3.	Iklim Organisasi	a. Otonomi b. Kepercayaan c. Simpatik d. Jujur e. Kejelasan Tujuan f. Resiko Pekerjaan g. Pertumbuhan kepribadian	Likert

4.	Motivasi Kerja	a. Prestasi kerja b. Pengaruh c. Pengendalian d. Ketergantungan	Likert
----	----------------	--	--------

#### 4.4 Structural Equation Model

Analisis data dilakukan dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*) yang diolah dengan alat analisis AMOS. Data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner akan diolah dengan analisa kuantitatif dengan menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$\eta = \Gamma \xi + B \eta + \zeta \dots\dots\dots(1)$$

$$X = \Lambda_x \xi + \delta \dots\dots\dots(2)$$

$$Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \dots\dots\dots(3)$$

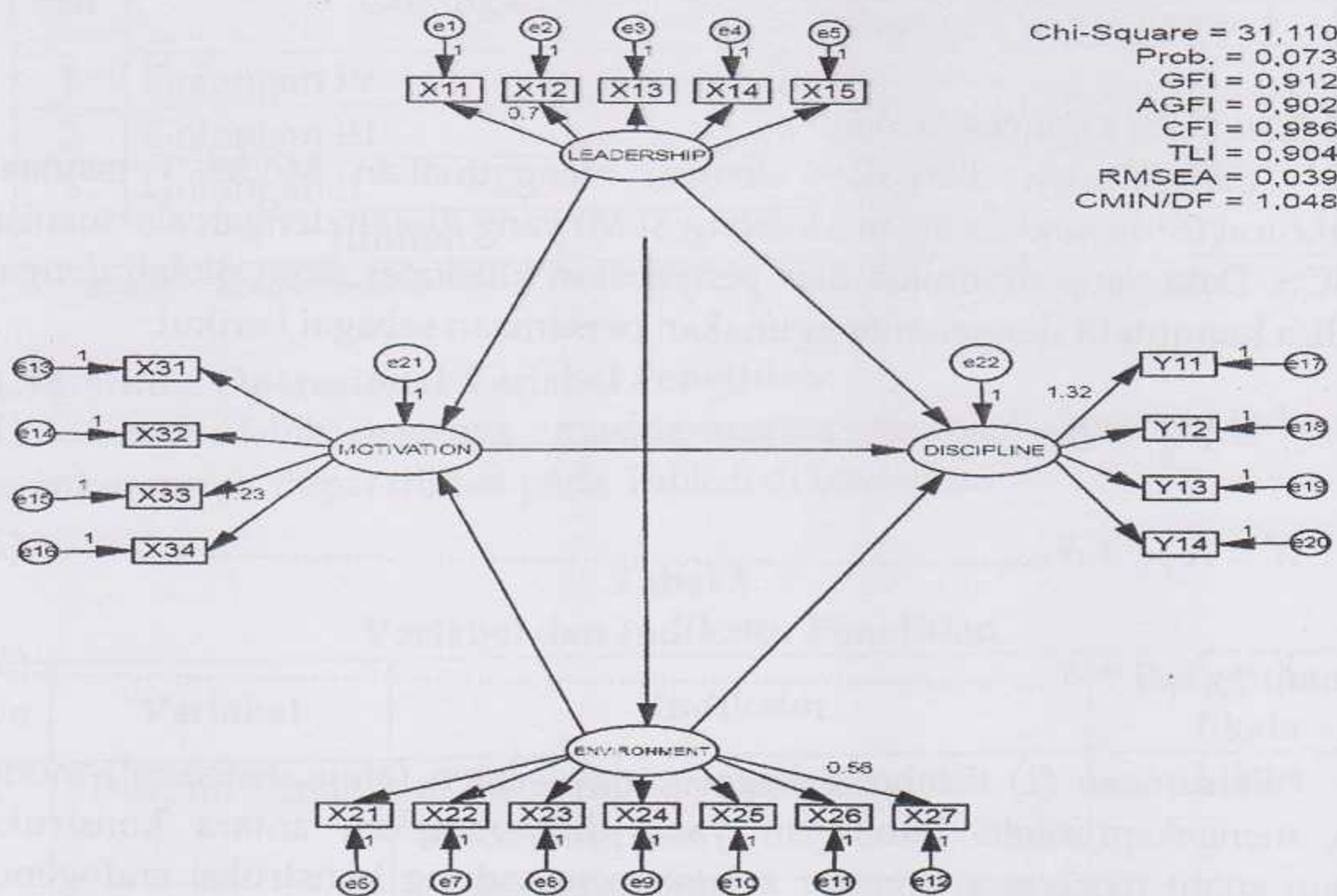
Persamaan (1) disebut sebagai variabel laten (atau structural) model dan mengekspresikan hubungan yang dihipotesiskan antara konstruksi dalam suatu teori.  $m \times 1$  vector  $\eta$  (*eta*) mengandung konstruksi endogenus laten dan  $n \times 1$  vektor  $\xi$  (*ksi*) terdiri dari konstruksi exogenus laten. Koefisien matriks B menunjukkan efek dari konstruksi endogenus terhadap satu sama lain, dan koefisien matriks  $\Gamma$  menunjukkan efek dari konstruksi exogenus terhadap konstruksi endogenus. Vektor pengganggu  $\zeta$  (*zeta*) merepresentasikan kesalahan dalam persamaan.

Jika variabel laten dispesifikasikan untuk memiliki efek simultan terhadap satu sama lain (dengan demikian matriks B memiliki elemen *nonzero* baik di atas maupun di bawah diagonal) dan jika kesalahan dalam persamaan diizinkan untuk berkorelasi, model itu disebut *nonrecursive*. Jika B adalah subdiagonal dan  $\xi$  tidak terkorelasi, model dikatakan menjadi *recursive* (Joreskog dan Sorbom, 1998).

Persamaan (2) dan (3) adalah model pengukuran factor-analitik yang mengaitkan konstruksi kepada indikator yang dapat diobservasi.  $p \times 1$  vektor  $y$  mengandung pengukuran konstruksi endogenus, dan  $q \times 1$  vector  $x$  terdiri dari pengukuran indikator-indikator exogenus. Koefisien matriks  $\Lambda_x \eta$  dan  $\Lambda_y \xi$  menunjukkan bagaimana  $y$  berhubungan dengan  $\eta$  dan  $x$  berelasi dengan  $\xi$ , secara respektif. Vector-vektor pengganggu  $\delta$  dan  $\varepsilon$  merepresentasikan kesalahan dalam variable (atau kesalahan pengukuran).

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### IV.1 Analisis Tahapan Dalam Model Persamaan Struktural (SEM)



**Gambar 2**  
*Full Diagram Jalur Model Persamaan Struktural*

Keterangan Gambar :

- = Indikator Variabel Exogenus (Variabel Independen)
- = Indikator Variabel Endogenus (Variabel Dependen)
- = Variabel Laten Exogenus
- η = Variabel Laten Endogenus
- $\gamma$  = Pengaruh Variabel exogenus terhadap endogenus
- $\phi$  = Korelasi antara Variabel Laten Exogenus
- $\lambda$  = Hubungan koefisien regresi masing-masing indikator variabel
- $\delta$  = Error di dalam pengukuran variabel exogenus

- $\varepsilon$  = Error di dalam pengukuran variabel endogenus  
 $\zeta$  = Term Error untuk masing-masing satu set hubungan persamaan variabel exogenus dan endogenus kepada suatu variabel berkriteria endogenus (persamaan error/residual)

## IV.2 Model Persamaan Struktural

Model persamaan struktural dari diagram jalur di atas adalah :

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \gamma_3 \xi_3 + \zeta$$

Dimana :

- $\eta_1$  = Disiplin Kerja (Variabel laten endogenus)  
 $\xi_1$  = Kepemimpinan (Variabel laten eksogenus)  
 $\gamma_1$  = Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap variabel Disiplin Kerja  
 $\xi_2$  = Iklim Organisasi (Variabel laten eksogenus)  
 $\gamma_2$  = Pengaruh variabel Iklim Organisasi terhadap variabel Disiplin Kerja  
 $\xi_3$  = Motivasi Kerja (Variabel laten eksogenus)  
 $\gamma_3$  = Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Disiplin Kerja  
 $\zeta$  = Error dari hubungan persamaan variabel endogenus dengan variabel eksogenus

## IV.3 Model Persamaan Pengukuran

### 1. Model Persamaan Pengukuran Variabel Eksogenus

Ada tiga model persamaan pengukuran yang dapat disusun dari diagram jalur pada Gambar 3 yaitu : Model persamaan pengukuran variabel Kepemimpinan, model persamaan pengukuran variabel Iklim Organisasi dan model persamaan pengukuran variabel Motivasi Kerja.

#### Model persamaan pengukuran variabel Kepemimpinan

Pengukuran terhadap Variabel Kepemimpinan dapat diwakili oleh lima indikator, yaitu  $X_{11}$  sampai dengan  $X_{15}$ . Model persamaan pengukuran indikator  $X_{11}$  sampai dengan  $X_{15}$  dapat dirumuskan seperti dibawah ini :

$$X_i = \lambda_i \xi_1 + \delta_i \dots \dots \dots i = 11 - 15$$

Dimana :

$X_i$  = Indikator variabel Kepemimpinan

$\lambda_i$  = Hubungan koefisien regresi indikator variabel Kepemimpinan

$\delta_i$  = Error variabel eksogenus Kepemimpinan

### Hubungan antara variabel dan indikator

Dalam penelitian ini, ke 3 variabel eksogenus yaitu; Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja, dibolehkan untuk berhubungan dengan 1 variabel endogenus. Jadi dalam penelitian ini, pengaruh dari variabel di luar dari 3 variabel tersebut tidak diukur/ ditetapkan dalam model ini. Walaupun variabel luar tersebut memiliki berhubungan, diasumsikan tidak ada hubungan dengan persamaan struktural dan dinilai sama dengan 0.

## 2. Estimasi/Pengukuran Model

Dalam penelitian ini, model persamaan struktural telah diestimasi dengan menggunakan program AMOS yaitu dengan menggunakan teknik estimasi kemungkinan maksimum (*Maximum Likelihood Estimation*).

## 3. Menilai Identifikasi Model Struktural

Sebelum mengevaluasi sebuah hasil dari output yang telah dikeluarkan oleh AMOS, kita harus menetapkan bahwa model telah teridentifikasi dengan benar. Program AMOS dapat mentaksir identifikasi dari model dan cuplikan hampir semua masalah. Model ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah identifikasi. Hal ini dapat diketahui dari perhitungan dibawah ini yang menjelaskan bahwa jumlah varian-kovarian non-redundan diantara variabel terukur lebih besar dari jumlah parameter yang diperkirakan dalam model.

$$S > t$$

Dimana :

t = Jumlah parameter yang diperkirakan dalam model

S = Jumlah varian-kovarian non-redundan diantara variabel Terukur



$$S = \frac{1}{2} * k(k + 1)$$

Dimana :

k = Jumlah variabel terukur dari variabel endogen eksogen.

Diketahui :

$$t = 46$$

$$k = 22$$

Sehingga :

$$S = \frac{1}{2} * 22(22 + 1)$$

$$= \frac{1}{2} * 506$$

$$S = 253 \rightarrow 253 > 46$$

$$S > t$$

Jadi dapat disimpulkan bahwa model ini dapat teridentifikasi dengan baik karena nilai s lebih besar dari nilai t.

#### 4. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji yang akan diuraikan pada bagian ini. Pertama-tama akan diuraikan disini mengenai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi.

#### 5. Pengukuran Model secara Keseluruhan

Sebelum mengevaluasi persamaan atau model pengukuran, penelitian ini terlebih dahulu harus memperkirakan model secara keseluruhan untuk memastikan bahwa model memiliki kemampuan untuk merepresentasikan dari setiap hubungan sebab akibat. Ada 3 tipe jenis pengukuran *goodness-of-fit* yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu : Pengukuran kesesuaian absolut, Pengukuran kesesuaian *incremental* dan Pengukuran kesesuaian parsimoni. Apabila ketiga syarat pengukuran tersebut dipenuhi oleh suatu model struktural maka model pengukuran dapat digunakan untuk pembahasan selanjutnya

## 6. Pengukuran Kesesuaian Absolut

Dalam pengukuran ini, ada 3 pengukuran yang mendasar yaitu: *Likelihood-ratio chi-square* ( $\chi^2$ ), *indeks goodness-of-fit* (GOF) dan *the root mean square residual* (RMSR). Dalam tabel 4.11, nilai Chi-Square sebesar 31,110 dengan derajat kebebasan  $\alpha = 5\%$  adalah  $df = 164$  diperoleh tingkat signifikansi secara statistik sebesar  $p = 0,073$ , yang berarti bahwa model persamaan structural secara keseluruhan dapat digunakan untuk pengujian statistik berikutnya karena  $p = 0,073 >$  dari  $\alpha = 5\%$  atau 0,05.

Rangkuman hasil pengukuran kesesuaian absolut dapat dilihat pada Tabel 4.10 di bawah ini.

**Tabel 6**  
**Pengukuran Goodness-of-Fit Untuk Model Persamaan Struktural**

<i>Goodness-of-Fit Statistic</i>	<b>Hasil Model</b>	<i>Cut- Off</i>	<b>Keterangan</b>
<i>Absolut Fit Measures</i>			
<i>Chi-Square of Model Estimated</i>	31,110		
<i>Degrees of Freedom</i>	164		
<i>Significance Level</i>	0,073	$> 0,05$	Baik
<i>Noncentrality Parameter (NCP)</i>	467,110		
<i>Indeks Goodness-of-Fit (GFI)</i>	0,912	$\geq 0,90$	Baik
<i>Root Mean Square Residual (RMSR)</i>	0,101		
	0,039		
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	0,00	$< 0,05$	Baik
<i>P-Value of Close Fit</i>			
<i>Incremental Fit Measures</i>			
<i>Chi-Square of Null Model</i>	98,039		
<i>Degree of Freedom</i>	190		
<i>Indeks Adjusted Goodness-of-Fit (AGFI)</i>	0,902	$\geq 0,90$	Baik
<i>Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	0,904	$\geq 0,90$	Baik
<i>Parsimonius Fit Measures</i>			
<i>Parsimonious Normed Fit Index</i>	0,000		
<i>Akaike Information Criterion</i>	467,110		
	393,767		
<i>Estimated Model</i>	908,039		
<i>Saturated Model</i>	0,986	$\geq 0,90$	Baik
<i>Independence Model</i>	0,500		
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0,334		

Setelah penaksiran model secara keseluruhan dan aspek-aspek dari pengukuran model, analisa penelitian ini dapat dilanjutkan dengan pengujian keabsahan pengukuran baik itu implikasi praktis maupun teoritis.

IV.4 Kesesuaian Model Struktural

Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan penilaian kesesuaian absolut pada model struktural yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model yang dapat diterima dalam kriteria "Baik".

a) Nilai Chi-Square model yang diestimasi sebesar 31,110 dengan derajat kebebasan sebesar 164 menunjukkan bahwa secara keseluruhan model struktural yang digunakan dalam penelitian ini adalah signifikan pada tingkat kepercayaan sebesar 0,073 yang lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ . Hal ini digunakan karena sensitifitas dari pengukuran sangat dipengaruhi oleh ukuran sampel sebesar 81 orang, sehingga penelitian ini nantinya membutuhkan penelitian lanjutan agar nilai Chi-Square model yang diestimasi tidak mendekati nilai 0 dengan p. sig level  $\geq 0,05$ .

b) Kemudian diperoleh juga nilai Indeks Goodness-of-Fit (GFI) yang menunjukkan nilai indeks kesesuaian model yang diestimasi sebesar 0,912 dengan Nilai Root Mean Square Residual (RMSR) sebesar 0,101. Hal ini dapat dinilai cukup sesuai karena rentang nilainya adalah antara 0,0 sampai dengan 1,0. Nilai Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) juga menunjukkan tingkat signifikansi pada level kepercayaan  $\alpha = 5\%$  sebesar 0,00 atau  $\leq 0,05$ .

Berdasarkan Tabel 6 di atas dapat diperoleh nilai-nilai pengukuran kesesuaian absolut yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

Sumber : Olahan data primer dengan program AMOS.

Perhitungan Pengukuran dari Goodness-of-Fit Model Secara Keseluruhan :	Sampel Size : 81 Respondents
Incremental Fit Index (IFI)	253
Relative Fit Index (RFI)	$\geq 200$
Critical N (CN)	Baik
Normed Chi-Square	$\frac{31,110}{164} = 0,189$
Scaled Noncentrality Parameter (SNCP)	$\frac{467,110}{81} = 5,766$

Tabel 7

**Pengukuran Reliabilitas dan Variance Extracted untuk Variabel Eksogenus**  
**Reliabilitas :**

$$\text{Construct\_reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \text{var}(\delta)}$$

**Jumlah standar loading :**

$$\text{Kepemimpinan} = 0,713 + 0,854 + 0,958 + 0,452 + 0,222 = 3,199$$

$$\text{Iklim Organisasi} = 0,563 + 0,229 + 0,752 + 0,654 + 0,885 + 0,818 + 0,462 = 4,363$$

$$\text{Motivasi Kerja} = 1,231 + 1,794 + 1,757 + 1,322 = 6,104$$

**Jumlah dari Measurement error :**

$$\text{Kepemimpinan} = 0,207 + 0,208 + 0,175 + 0,285 + 0,338 = 1,285$$

$$\text{Iklim Organisasi} = 0,413 + 0,150 + 0,302 + 0,396 + 0,505 + 0,775 + 0,205 = 3,142$$

$$\text{Motivasi Kerja} = 0,272 + 0,149 + 0,340 + 0,642 = 1,403$$

**Penghitungan Reliabilitas :**

$$\text{Kepemimpinan} = \frac{(3,199)^2}{(3,199)^2 + 1,285} = 0,888$$

$$\text{Iklim Organisasi} = \frac{(4,363)^2}{(4,363)^2 + 3,142} = 0,858$$

$$\text{Motivasi Kerja} = \frac{(6,104)^2}{(6,104)^2 + 1,403} = 0,963$$

**Variance Extracted :**

$$\text{Variance\_extracted} = \frac{\sum \text{std.loading}^2}{\sum \text{std.loading}^2 + \sum \text{var}(\delta)}$$

**Jumlah Kuadrat Standar Loading :**

$$\text{Kepemimpinan} = 0,508 + 0,729 + 0,917 + 0,204 + 0,049 = 2,203$$

$$\text{Iklim Organisasi} = 0,316 + 0,052 + 0,565 + 0,427 + 0,783 + 0,652 + 0,213 = 3,318$$

$$\text{Motivasi Kerja} = 1,515 + 3,218 + 3,087 + 1,747 = 9,567$$

**Perhitungan Variance Extracted :**

$$\text{Kepemimpinan} = \frac{2,203}{2,203 + 1,285} = 0,661$$

$$\text{Iklim Organisasi} = \frac{3,318}{3,318 + 3,142} = 0,500$$

$$\text{Motivasi Kerja} = \frac{9,567}{9,567 + 1,403} = 0,872$$

Sumber : Olahan data primer dengan program AMOS

Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa uji kesesuaian model structural secara keseluruhan dapat dikatakan reliable karena berdasarkan nilai construct reliability model dari variable eksogen diperoleh kepemimpinan sebesar 0,888, Iklim Organisasi sebesar 0,858, dan variable motivasi kerja sebesar 0,963 lebih besar dari *cut-off* atau ambang batas secara statistic sebesar 0,70. Begitu juga dengan nilai variance extracted dari ketiga variable di atas : kepemimpinan sebesar 0,661, Iklim Organisasi sebesar 0,500, dan Motivasi Kerja sebesar 0,872 lebih besar atau sama dengan *cut-off* atau ambang batas secara statistic sebesar 0,50.

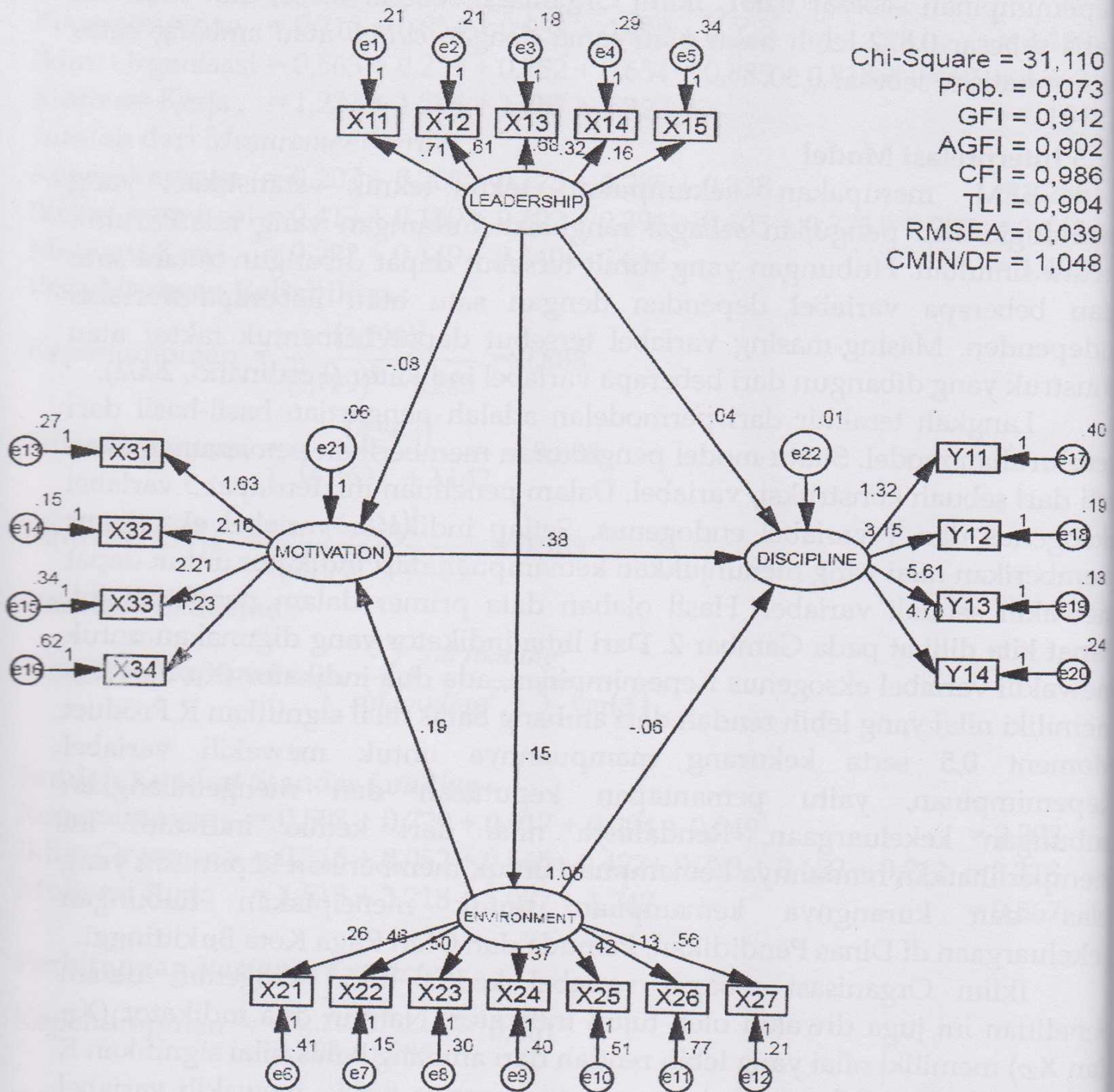
### 3.5 Interpretasi Model

SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebagai rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan yang rumit tersebut dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen. Masing-masing variabel tersebut dapat berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa variabel indikator (Ferdinand, 2002).

Langkah terakhir dari permodelan adalah pengartian hasil-hasil dari keseluruhan model. Suatu model pengukuran memberikan pemahaman akan arti dari sebuah konstruksi/variabel. Dalam penelitian ini, terdapat 3 variabel eksogenus dan 1 variabel endogenus. Setiap indikator variabel eksogenus memberikan nilai yang menunjukkan kemampuan dari indikator untuk dapat mewakili sebuah variabel. Hasil olahan data primer dalam penelitian ini, dapat kita dilihat pada Gambar 2. Dari lima indikator yang digunakan untuk mewakili variabel eksogenus Kepemimpinan, ada dua indikator ( $X_{14}$  dan  $X_{15}$ ) memiliki nilai yang lebih rendah dari ambang batas nilai signifikan R Product Moment 0,5 serta kurang mampunya untuk mewakili variabel Kepemimpinan, yaitu pemantapan keputusan dan mengembangkan hubungan kekeluargaan. Rendahnya nilai dari kedua indikator ini memperlihatkan rendahnya kemampuan untuk memberikan keputusan yang tepat dan kurangnya kemampuan untuk menciptakan hubungan kekeluargaan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Bukittinggi.

Iklim Organisasi sebagai variabel kedua dari eksogenus, dalam penelitian ini juga diwakili oleh tujuh indikator. Namun dua indikator ( $X_{21}$  dan  $X_{27}$ ) memiliki nilai yang lebih rendah dari ambang batas nilai signifikan R Product Moment 0,5 serta kurang mampunya untuk mewakili variabel Iklim Organisasi, yaitu otonomi dan resiko pekerjaan. Rendahnya nilai dari kedua indikator ini memperlihatkan rendahnya tingkat otonomi, dan pengaruh resiko pekerjaan terhadap penciptaan Iklim Organisasi yang baik selama berada di dalam lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.

Untuk dapat mengetahui nilai Motivasi Kerja sebagai variabel ketiga dari eksogenus, pengukuran diwakili oleh empat indikator. Melalui penelitian ini didapatkan bahwa semua indikator memiliki nilai yang lebih besar dari ambang batas nilai signifikan R Product Moment 0,5. Ini berarti bahwa Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi sangat tinggi.



Gambar 3

Structural Equation Model (SEM)

Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja PNS Pada Disdikpora Bukittinggi

Uji signifikan parameter persamaan struktural merupakan dasar untuk menerima atau menolak suatu usulan hubungan antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus dalam penelitian ini yaitu hubungan antara eksogenus dengan Disiplin Kerja. Dalam hubungan dasar antara 3 variabel eksogenus (Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja) yang diajukan dalam penelitian ini dinilai dapat digunakan.

Dari hubungan ketiga variabel eksogenus terhadap variabel endogenous terdapat empat hubungan yang bernilai positif yaitu Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi, Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja, Kepemimpinan dengan Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Disiplin Kerja. Sementara terdapat dua hubungan yang bernilai negatif yaitu Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi dengan Disiplin Kerja.

Hubungan negatif antara Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi dari hasil penelitian ini menggambarkan suatu implikasi yang khusus untuk Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Kota Bukittinggi. Hubungan negatif antara Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja dapat menggambarkan bahwa semakin baik Kepemimpinan maka semakin buruk Motivasi kerja. Sedangkan Hubungan negatif antara Iklim Organisasi dengan Motivasi dapat menggambarkan bahwa semakin baik Iklim Organisasi maka semakin buruk Motivasi Kerja.

#### IV.6 Uji Hipotesa

Uji hipotesa pada penelitian ini dengan menggunakan model SEM adalah sebagai berikut:

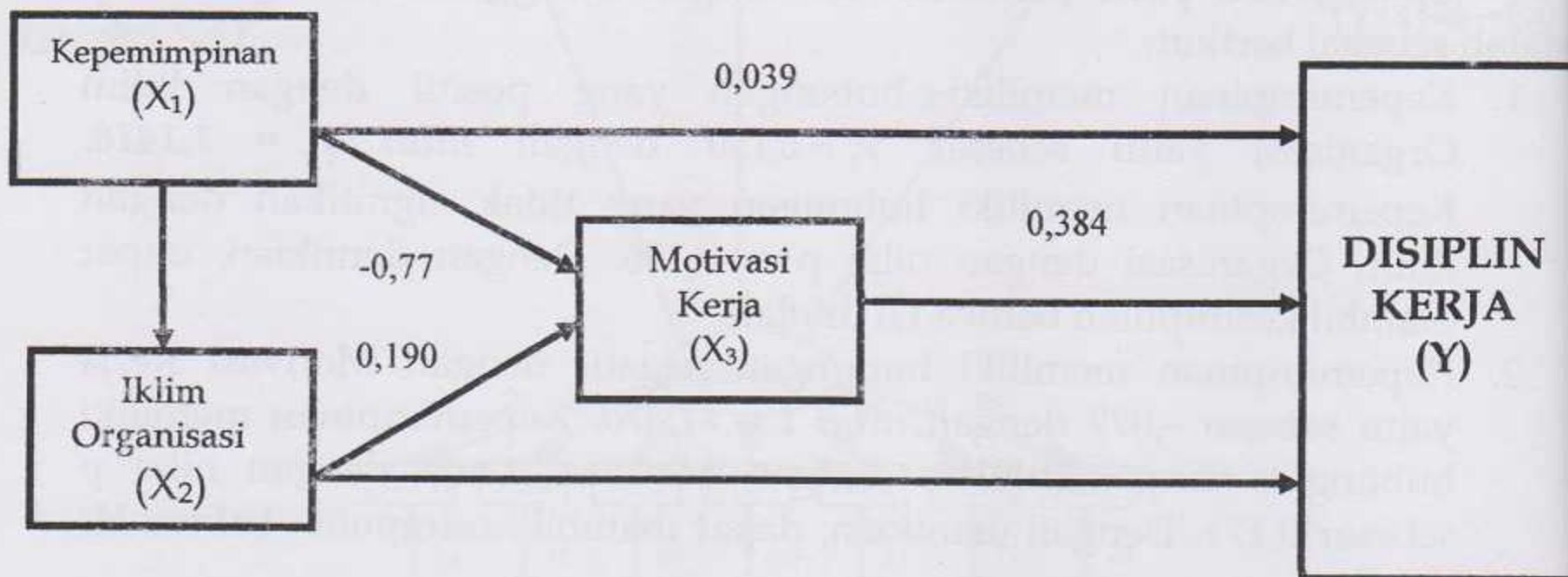
1. Kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan Iklim Organisasi yaitu sebesar  $\gamma_1 = 0,150$  dengan nilai  $t = 1,1418$ . Kepemimpinan memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan Iklim Organisasi dengan nilai  $p = 0,156$ . Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa  $H_1$  ditolak.
2. Kepemimpinan memiliki hubungan negatif dengan Motivasi Kerja yaitu sebesar  $-0,077$  dengan nilai  $t = -1,370$ . Kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan Motivasi Kerja dengan nilai  $p$  sebesar  $0,171$ . Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa  $H_2$  diterima.
3. Kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan Disiplin Kerja yaitu sebesar  $\gamma_1 = 0,039$  dengan nilai  $t = 2,750$ . Kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan Motivasi Kerja dengan nilai  $p$  sebesar  $0,011$ . Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa  $H_3$  diterima.

4. Iklim Organisasi memiliki hubungan positif dengan Motivasi Kerja yaitu sebesar  $\gamma_1 = 0,190$  dengan nilai  $t = 3,093$ . Iklim Organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan Motivasi Kerja dengan nilai  $p$  sebesar  $0,002$ . Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa  $H_4$  diterima.
5. Iklim Organisasi memiliki hubungan negatif dengan Disiplin Kerja yaitu sebesar  $\gamma_1 = -0,57$  dengan nilai  $t = -1,376$ . Iklim Organisasi memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan Disiplin Kerja dengan nilai  $p$  sebesar  $0,169$ . Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa  $H_5$  ditolak.
6. Motivasi Kerja memiliki hubungan positif dengan Disiplin Kerja yaitu sebesar  $\gamma_1 = 0,384$  dengan nilai  $t = 3,944$ . Motivasi Kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan Disiplin Kerja dengan nilai  $p$  sebesar  $0,000$ . Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa  $H_6$  diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2002) yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tegaknya disiplin didalam suatu organisasi.

#### IV.7 Model Struktural Yang Dihasilkan

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, maka diperoleh struktur model baru antara variabel eksogen dan variabel endogen sebagai berikut :



Gambar 4

#### Model Struktural Yang Dihasilkan

Berdasarkan uji hipotesis dengan menggunakan analisa SEM, diketahui bahwa diantara ketiga variabel eksogenous yang mempengaruhi Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan



Olahraga Kota Bukittinggi, Motivasi Kerja merupakan variabel yang memiliki nilai paling besar yang mempengaruhi Disiplin Kerja yaitu dengan nilai  $t$  sebesar 3,944. Ini berarti bahwa Motivasi Kerja merupakan variabel yang paling utama dalam meningkatkan Disiplin kerja para pegawai pada Dinas tersebut.

Selanjutnya ditemukan nilai hubungan yang negatif yaitu Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini diduga dikarenakan kepemimpinan direktif yang diterapkan oleh pimpinan pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi. Hal ini didukung oleh pernyataan dari beberapa pegawai dinas pada saat wawancara yang dilakukan setelah hasil analisa diperoleh, yaitu pimpinan seringkali mengambil keputusan secara terpusat dan memberikan perintah tanpa meminta pendapat atau masukan dari bawahan. Sehingga para pegawai merasa pendapatnya kurang dihargai.

Namun demikian, kepemimpinan direktif tersebut ternyata mampu meningkatkan Disiplin Kerja para pegawai karena pimpinan selalu memberikan arahan dan menetapkan peraturan yang tegas kepada para pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat House dan Mitchell dalam Yukl (1989) menyatakan bahwa kepemimpinan direktif itu memberitahukan bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.

Dari hasil analisa ini dapat kita simpulkan bahwa kepemimpinan direktif yang dilaksanakan oleh pimpinan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi kurang tepat, karena menurunkan Motivasi Kerja para Pegawai Negerinya. Sementara diketahui bahwa Motivasi Kerja merupakan variabel yang paling kuat dalam mempengaruhi Disiplin Kerja pada Dinas tersebut.

Untuk itu, berdasarkan hasil yang didapatkan di dalam penelitian ini, maka sebaiknya pemimpin mengubah kepemimpinannya dari gaya direktif sebelumnya kepada kepemimpinan yang partisipatif. Karena dengan demikian Motivasi Kerja para pegawai dapat ditingkatkan yang pada akhirnya menjadikan Disiplin Kerja pegawai meningkat. Dengan cara ini, para Pegawai negeri memiliki Disiplin Kerja bukan lagi karena merasa terpaksa oleh kepemimpinan yang keras, namun dikarenakan dorongan atau Motivasi Kerja yang kuat.

## V. PENUTUP

### V.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh antara variabel Kepemimpinan, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi. Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data yang mempergunakan analisis SEM, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa Kepemimpinan memiliki hubungan yang positif namun tidak signifikan dengan Iklim Kerja dengan pengaruh sebesar 1,70.
2. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa Kepemimpinan memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan Iklim Kerja dengan pengaruh sebesar -0,77. Hal ini berarti pimpinan pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Dinas Pendidikan Kota Bukittinggi belum mampu menciptakan kondisi Iklim Kerja yang baik.
3. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa Kepemimpinan memiliki hubungan Disiplin Kerja dan signifikan dengan Disiplin Kerja dengan pengaruh sebesar 0,39. Ini berarti bahwa pemimpin sudah mampu menciptakan Disiplin yang baik di kalangan Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.
4. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa Iklim Kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan Motivasi Kerja dengan pengaruh sebesar 0,190. Hal ini menunjukkan bahwa jika semakin baik Iklim Kerja di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi, maka Motivasi Kerja akan meningkat pula.
5. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa Iklim Kerja memiliki hubungan negatif dan tidak signifikan dengan Disiplin Kerja dengan pengaruh sebesar -0,57. Hal ini berarti bahwa Iklim Kerja yang ada pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi belum mampu mendorong Disiplin Kerja para Pegawai Negeri Sipil.
6. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa Motivasi Kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan Disiplin Kerja dengan pengaruh sebesar 0,384. Ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja merupakan variabel yang paling mempengaruhi Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi.

### V.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, saran-saran yang dapat diberikan kepada Pimpinan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi

Berdasarkan penelitian ini untuk meningkatkan Disiplin Kerja, diantaranya adalah dengan cara:

1. Meningkatkan Motivasi Kerja para pegawai dengan cara:
  - a. Mendorong para pegawai untuk belajar kepada senior di lingkungan kerja
  - b. Mendorong pegawai untuk saling membantu dan meminta gagasan kepada rekan kerja.
  - c. Mendorong pegawai untuk dapat menjelaskan sistem dan prosedur kerja dengan jelas kepada rekan kerja yang membutuhkan informasi
  - d. Memberikan wewenang kepada pegawai yang dianggap memiliki kapasitas kerja yang baik
  - e. Menerima ide-ide dan masukan dari pegawai untuk agar para pegawai merasa memiliki kontribusi dalam penyelesaian pekerjaan
  - f. Memberikan umpan balik kepada pegawai atas hasil kerja yang telah dilaksanakan
  - g. Memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mencari cara-cara baru dalam mengatasi kesukaran ketika melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan.
2. Memperbaiki Kepemimpinan dengan cara:
  - a. Menetapkan dengan jelas pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh para pegawai.
  - b. Memantau perkembangan kegiatan yang dilakukan para pegawai baik di kantor maupun di lapangan.
  - c. Menghargai keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - d. Memberikan petunjuk terhadap keharmonisan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.
  - e. Meminta pendapat dan membicarakan lebih dahulu kepada pegawai mengenai keputusan-keputusan yang akan diambil.
  - f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengusulkan metode yang baik dalam pelaksanaan kegiatan kantor
  - g. Memberikan petunjuk pelaksanaan pekerjaan secara terstruktur dan jelas.
  - h. Memberikan contoh tentang pelaksanaan tugas yang baik
  - i. Memberikan dukungan penuh kepada pegawai untuk melaksanakan kerja sama dalam pelaksanaan tugas.
3. Menciptakan Iklim Organisasi yang kondusif bagi para pegawai dengan cara:
  - a. Menciptakan kondisi persaingan kerja yang sehat dalam organisasi.

- b. Memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk menetapkan cara menyelesaikan suatu pekerjaan.
- c. Mendorong para pegawai untuk saling bekerja sama daripada melakukan pekerjaan sendiri.
- d. Mendorong pegawai untuk saling membantu rekan kerja yang kesulitan dalam melaksanakan suatu tugas
- e. Menciptakan kondisi dan suasana kerja yang baik dan menyenangkan
- f. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan diri melalui pembelajaran dari rekan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, Khizar Humayun dan June Jackson. 1996. *Managing Cultural Diversity at Work*. Jakarta: Gramedia.
- As'ad, Mohammad. 1987. *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberti.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta
- Atmosudiro, Prajudi. 1982. *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Bafadal, Ibrahim. 1992. *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cooper, Donald R., C. William Emory. 1999. *Metode Penelitian Bisnis Jilid I Edisi Ke Lima*. Terjemahan Lukman, Ahmad. Jakarta: Erlangga.
- Darmodihardjo, Darji. 1982. *Pancasila Dalam Beberapa Perspektif*. Jakarta: Aries Lima.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta, Raja Grafindo.
- Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, *Data Kepegawaian Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi*.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Semarang: Fakultas Ekonomi UNDIP
- Gibson.1996. *Organization Behavior Structure Process*. Boston. Terjemahan Djurban Wahid. Jakarta: Bina Aksara.
- Gie, The Liang. 1977. *Pengertian Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, Yogyakarta: Karya Kencana.

- Hadi, Koencoro. 1980. *Beberapa Aspek Administrasi Kepegawaian*. Semarang: Fakultas Sospol UNDIP.
- Hair, Joseph F., R. E Anderson, R. L. Tatham, dan W. C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis. Fifth Edition*. New Jersey; Prentice Hall.
- Hanafi, Rindyah. 2002. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Handoko T. Hari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi II*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan. 2002. *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imron, Ali. 1995. *Pembinaan Profesional Guru di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Irawan, Prasetya. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Johnson, Richard. A, Dean W. Wichern. *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Prentice Hall.
- Joreskog, K.G dan D. Sorbom. 1998. *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*. New Jersey, Prentice Hall.
- Kantz, Harold, Cyrill O'Donnel dan Heinz Weihrich. 1996. *Manajemen Jilid 2*. Terjemahan: Munadir. Jakarta: Erlangga
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Locke, Edwin A. 1990. *Goal Setting and Task Performance*. Psychological Bulletin Volume 90 (1) No. 1 July 1990.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. 2002. *Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002*.
- Manullang. 2004. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moerir, A.S. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Perencanaan Sumber Daya Manusia, Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nitisemito, S.A. 2000. *Manajemen Personalia. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghakia Indonesia.
- Perda Kota Bukittinggi. No. 1 Tahun 2001. *Tentang Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kota Bukittinggi*.
- Poerwadaminta. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Prayoto. 2004. *Menyoal Kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia*. Bandung: Fakultas Teknik UNIKOM.
- Presiden Indonesia. 2004. *Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah*.

- Ragawino, Bewa. 2003. *Desentralisasi dan Kerangka Otonomi Daerah di Indonesia*. Bandung: FISIP UNP.
- Rivai, Veithzal. 2002. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persa.
- Rochaety, Eti. 2005. *Sistem Informasi Manajemen Dalam Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi* Jilid 1. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Rusyan dan Wijaya. 1992. *Kemampuan dan Keterampilan Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja.
- Sekretaris Daerah. 2003. *Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 15 Tahun 2003 Tentang Tugas Pokok Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi*.
- Saydam, Ghouzali. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Simon, Herbert A. 1976. *Administrative Behavior: A Study of Decision Making* Third Edition. New York: The Free Press.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta, Pustaka LP3ES.
- Sinungan, S. 2008. *Produktivitas: Apa itu dan bagaimana*, Cetakan Ketujuh. Jakarta. Bumi Aksara.
- Siswanto, Bedjo. 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Stoner, James, A.F Freeman, R. Edward. 1996. *Manajemen*, Jilid I. Terjemahan: Sindono, Al. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stringer, Robert. 2002. *Leadership and Organisational Climate*. New York: Prentice Hall.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno. 1996. *Pengantar Manajemen*. Bandung, FPIPS IKIP.
- Sudjana. 1992. *Metode Statistika*. Bandung: Sinar Baru.
- Terry, G.R. 2001. *Principle of Management*. New York. Richard D. Irwin Inc.
- Thoha, Miftah. 1993. *Perilaku Organisasi: Konsep, Dasar, dan Aplikasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Timpe, A. Dale. 2000. *Memimpin Manusia: Seni Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis*. Jakarta: Gramedia Asri Media.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. New York. Wiley Inc.
- Wursanto, J.G. 1978. *Manajemen Personal*. Jakarta: Pustaka Dian.
- Zainun, Buchari. 1979. *Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Balai Pustaka.