

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA SDM
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

Ratna Dewi

ratna_galih41@yahoo.com

Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir

Hadi Susanto

Sri Mulyani

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This study aims to describe the effect of work motivation, work discipline, and organizational climate on employee performance at the Regional Secretariat of the Indragiri Hilir Regency. The study population included all employees of the Regional Secretariat of Indragiri Hilir Regency, totaling 184 people and a sample of 65 people with an analysis unit in the form of employees. The results showed that partially work motivation, work discipline, and organizational climate significantly influence employee performance. But the dominant influence on employee performance is work discipline. Simultaneously work motivation, work discipline, and organizational climate influence employee performance. Organizational goals will be easily achieved if the organization can motivate, discipline, and create a healthy organizational climate and encourage employee performance such as implementing a performance-based reward system and comfortable and healthy working conditions.

Keywords: *motivation, discipline, organizational climate, performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Populasi penelitian meliputi keseluruhan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir yang berjumlah 184 orang dan diambil sampel sejumlah 65 orang dengan unit analisis berupa pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial motivasi kerja, disiplin kerja, dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Secara simultan motivasi kerja, disiplin kerja, dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tujuan organisasi akan mudah dicapai jika organisasi tersebut dapat memotivasi, mendisiplinkan, dan menciptakan iklim organisasi yang sehat dan mendorong kinerja pegawai seperti menerapkan sistem imbalan berbasis kinerja dan kondisi kerja yang nyaman dan sehat.

Kata kunci : motivasi, disiplin, iklim organisasi, kinerja

PENDAHULUAN

Penilaian terhadap kinerja para pegawai harus dilakukan, namun sayangnya penilaian terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir masih jarang dilakukan. Untuk itulah penelitian ini sangat penting karena selain untuk mengetahui tingkat kinerja para pegawai, penelitian ini juga diharapkan akan dapat menjelaskan aspek-aspek yang mendukung dan sekaligus menghambat kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Untuk melihat produktivitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir, maka kualitas hasil kerja harus menjadikan perhatian baik secara kelembagaan maupun perorangan para pegawainya.

Hal ini terlihat pegawai kurang adanya peranan yang jelas seperti adanya sekelompok pegawai yang sibuk dan sekelompok pegawai lainnya yang santai sehingga terlihat pegawai tersebut kurang mempunyai tanggung jawab dan wewenang secara jelas terhadap beban tugas dan pada akhirnya kinerja pegawai menjadi rendah.

Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, kemampuan kerja pegawai untuk meningkatkan kinerja sangat diperlukan sebab tugasnya sangatlah kompleks dan membutuhkan perhatian yang lebih. Seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang menunjukkan kinerja yang sangat tinggi harus didukung dengan kemampuan, dan kemampuan kerja diantaranya karena memiliki banyak pengalaman, dimana seorang pegawai yang beberapa kali mengalami rolling perpindahan tugas dan kerja akan menumbuhkan pengalaman baru dan semangat serta termotivasi sekaligus menghilangkan kebosanan tugas. Akan tetapi rolling pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sangat

jarang dilakukan. Kemudian pada prinsipnya apabila perpindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain akan menumbuhkan prakarsa baru, yang akhirnya di samping akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut juga menguntungkan lembaganya, tetapi pegawai selama ini belum menunjukkan prakarsa yang maksimal padahal mereka memiliki potensi.

Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sebagian besar para pegawai adalah sarjana yang diharapkan akan banyak mempengaruhi kinerja, sehingga pelaksanaan tupoksi lebih optimal, akan tetapi dengan banyaknya pegawai yang memiliki pendidikan sarjana belum menumbuhkan kinerja.

Kerjasama dalam menyelesaikan tugas pekerjaan bagi seorang pegawai akan memperingan suatu pekerjaan atau tugas yang dirasa berat, sebab dalam menyelesaikan suatu tugas pekerjaan dalam suatu lembaga tanpa kerjasama atau koordinasi kerja serta saling berinteraksi diantara para pegawai tidak akan efektif dan efisien. Para pegawai belum memperlihatkan kerjasama dalam pelaksanaan tugas, hal ini terlihat masing-masing pegawai atau pejabat yang karena berbeda tugas dan bagiannya, apabila ada pegawai masih melempar tanggung jawab dengan mengatakan ini bukan tugas saya, padahal tupoksi yang dilakukan sangat memerlukan adanya kerjasama atau koordinasi.

Berdasarkan pengamatan, rendahnya kinerja selama ini dikonotasikan bahwa kinerja pegawai masih jauh dari yang diharapkan, dan cenderung belum memuaskan, hal ini dilihat bahwa produktivitas kerja pegawai belum mencerminkan prakarsa dan waktu penyelesaian pekerjaan sebagai target kegiatan, dan kemampuan pegawai belum mengancu pada pengalaman, pendidikan, kerjasama dan ketrampilan yang dimiliki pegawai.

Untuk memperbaiki kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir tentu merupakan suatu pekerjaan yang akan memakan waktu dan proses yang panjang, disamping itu juga perlu diadakan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Penilaian kinerja juga sangat bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja para pegawai.

Beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini telah dilakukan oleh sejumlah peneliti terdahulu, diantaranya penelitian Bambang Purnomosidi (2007) melakukan studi tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Brawijaya. Dalam studi ini, indikator iklim organisasi meliputi praktek pengambilan keputusan, arus komunikasi, kondisi yang mendorong, penghargaan kepada sumberdaya manusia, pengaruh bawahan dan penyedia teknologi. Selanjutnya, kepuasan kerja dijabarkan dalam kepuasan terhadap teman sekerja, terhadap pekerjaan, terhadap gaji atau penghasilan, terhadap kemajuan organisasi dan terhadap organisasi secara keseluruhan. Hasil studi ini menunjukkan adanya perbedaan iklim organisasi dan perilaku kepemimpinan akan diikuti dengan perbedaan dalam tingkat penampilan kerja dan kepuasan kerja. Dalam studi ini ditemukan bahwa kepuasan kerja, penampilan kerja dan iklim organisasi pada kelompok tenaga edukatif ternyata masih rendah sedangkan pada kelompok tenaga administrasi cukup tinggi.

Selanjutnya penelitian Siswanto (2008) yang meneliti pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja menemukan bahwa variable kompensasi financial berpengaruh terhadap motivasi intrinsik, kompensasi financial dan motivasi instrinsik berpengaruh terhadap kinerja, kompensasi non financial berpengaruh terhadap motivasi instrinsik dan kompensasi non financial dan motivasi instrinsik berpengaruh terhadap kinerja. Adapun

indicator variable instrinsik dalam penelitian ini meliputi pengakuan prestasi penghargaan, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab.

Terakhir penelitian Nurita Andriani (2009) dalam penelitiannya mengenai pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri cabang Malang menemukan bahwa Bank Mandiri mempunyai iklim yang sehat dan karyawannya mempunyai kepuasan yang tinggi yang ditandai oleh iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, iklim organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan iklim organisasi yang paling dominan mempengaruhi kinerja. Indikator iklim organisasi dalam penelitian ini meliputi perilaku pemimpin, motivasi kerja, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan/sasaran, control, struktur dan penilaian kinerja, indicator variable kepuasan kerja meliputi aspek gaji, pekerjaan dan promosi sedangkan untuk variable kinerja meliputi kuantitas dan kualitas.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja Pegawai

Membahas mengenai masalah kinerja tentu tidak terlepas dari proses, hasil dan daya guna. Dalam hal ini kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk mengkaji kinerja tidak lepas dari beberapa teori yang berhubungan dengan kinerja sebagaimana diuraikan berikut ini.

Menurut Rue dan Byars yang disunting Edy Suandi Hamid dan Sobirin Malian (2004:45) mengemukakan bahwa :“kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau *“the degree of accomplishment”* tingkat pencapaian organisasi. Selanjutnya, hasil kerja seseorang dapat dinilai dengan standar

yang telah ditentukan, sehingga akan dapat diketahui sejauhmana tingkat kinerjanya dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan standar yang ada.”

Sementara itu kinerja menurut Suyadi Prawirosentono (1999:2) : “Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan berkaitan kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi”

Sedangkan kinerja menurut Robbins (1996:218) adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsetion*). Selanjutnya Robbins (1998: 21) memberikan arti kinerja adalah tingkat pencapaian tujuan.

Dalam konteks penelitian yang akan dilakukan, maka pengertian analisis kinerja merupakan proses pengumpulan informasi tentang bagaimana tingkat kemampuan pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan visi dan misi sehingga tujuan lembaga akan tercapai. Tercapainya tujuan lembaga merupakan salah satu wujud dari keberhasilan sebuah lembaga dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Tetapi keberhasilan tersebut tidak dapat dilihat begitu saja, diperlukan penilaian terhadap kinerja lembaga tersebut. Penilaian terhadap kinerja juga sering disebut dengan pengukuran kinerja, dimana pengukuran tersebut dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel yang bergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut.

Keban (1995) dalam Jejen Hendra Pernama (2000:14), mengatakan “bahwa cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu lembaga publik dapat dikatakan berhasil atau tidak berhasil kinerjanya. Lebih lanjut

Keban menjelaskan bahwa ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja.”

Definisi pengukuran kinerja juga telah dikemukakan oleh beberapa ahli seperti Mahmudi (2005:7), diantaranya Robertos (2002), mengatakan bahwa : “pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi mengenai efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kerja kegiatan dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan”

Motivasi Kerja

Motivasi kerja ada kaitannya dengan kebutuhan pekerja/pegawai itu sendiri. Apabila seseorang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, maka pekerja/pegawai tersebut akan berusaha sekuat tenaga/pikiran dengan harapan agar kebutuhan-kebutuhannya dapat terpenuhi. Disisi lain individu berperilaku berdasarkan motifnya, sedang motif itu sendiri bersumber pada berbagai macam kebutuhan yang menuntut untuk dipenuhi.

Setiap pekerja/pegawai mempunyai kebutuhan yang ingin dipenuhi atau dipuaskan. Kebutuhan/kepuasan yang belum terpenuhi akan menyebabkan ketegangan, hal ini akan mendorong dalam diri seseorang/pegawai. Selanjutnya dorongan akan menumbuhkan perilaku atau upaya untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan, akibatnya ketegangan akan berkurang/menurun. Oleh karena kebutuhan manusia tidak akan ada hentinya, maka kebutuhan yang sudah terpenuhi/terpuaskan akan menimbulkan kebutuhan yang baru lagi hingga seterusnya. Proses motivasi akan berjalan secara terus menerus. Kesimpulannya motivasi dapat dikatakan sebagai suatu daya pendorong yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu.

Dari pengertian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa tidak akan ada motivasi, jika tidak ada dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta keidakseimbangan tersebut. Rangsangan-rangsangan tersebut akan menimbulkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh dapat menjadi motor penggerak untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan. Sedangkan menurut Kartini Kartono menyebabkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu motivasi untuk mendapatkan nilai ekonomi tertentu dalam ujud gaji, honorarium, premi atau dalam wujud immaterial seperti penghargaan, respon, status social, prestasi dan harga diri (Kartini Kartono, 1986).

Disiplin Kerja

Menurut Alex S Nitisemito, kedisiplinan diartikan suatu sikap, tingkah laku atau perbuatan yang sesuai dengan peraturan, baik yang bersifat tertulis maupun peraturan yang tidak tertulis (Alex S Nitisemito, 1992). Selanjutnya Alex S Nitisemito menyatakan bahwa adanya kedisiplinan, dapat diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefisien dan seefektif mungkin, dengan demikian jika kedisiplinan tidak dapat ditegakkan, maka pekerjaan akan dilakukan secara kurang efisien dan efektif.

Disamping itu ada pendapat dari Aminudin Syarif, disiplin pada hakekatnya adalah suatu ketaatan yang sungguh-sungguh yang didukung oleh kesadaran untuk menunaikan tugas, kewajiban serta berperilaku sebagaimana mestinya menurut aturan atau tata kelakuan yang berlaku dalam suatu lingkungan tertentu (Aminudin Syarif, 1993).

Dari pengertian tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja pada hakekatnya adalah ketaatan pegawai terhadap tata aturan, norma-norma, kaidah-kaidah, instruksi yang berkaitan dengan tugas/kewajiban pegawai terhadap instansinya.

Disiplin kerja menuntut adanya kesadaran yang tinggi untuk mematuhi aturan secara suka rela, tanpa ada perasaan tertekan. Disiplin memerlukan bimbingan terus menerus yang dilaksanakan dalam rangka terciptanya tata tertib yang jelas dan tegas. Namun demikian bimbingan saja belum cukup, karena pihak yang dibimbing/dibina juga mempunyai peranan yang menentukan demi keberhasilan penanaman kedisiplinan. Artinya ada atau tidaknya niat kemauan/kesediaan dari pegawai untuk mentaati/mematuhi petunjuk/peraturan yang berlaku. Apabila dilandasi oleh semangat kesadaran dan kesediaan serta ditunjang oleh kebutuhan yang mendasar pada pembentukan sikap disiplin, niscaya disiplin bukan merupakan sesuatu yang membebani pegawai.

Unsur-Unsur dan Ukuran Disiplin Kerja, menurut Alfred R. Lateiner dan I.E. Levine mengemukakan beberapa unsur disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

1. Pegawai datang ke kantor secara teratur dan tepat waktu.
2. Pegawai berpakaian serba baik di tempat pekerjaan.
3. Pegawai mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan-perengkapan kantor dengan hati-hati.
4. Pegawai menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan.
5. Pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
6. Pegawai dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan dengan semangat yang baik.

Sedang menurut Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, pada pasal 2 disebutkan beberapa kewajiban yang menjadi indikator kedisiplinan pegawai negeri sipil antara lain:

1. Mentaati ketentuan jam kerja.

2. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya.
3. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
4. Mentaati segala peraturan dan perintah kedinasan dari atasan yang berwenang.

Selanjutnya menurut B.B. Manan (dalam J. Ravianto, 1985) mengemukakan disiplin kerja mencakup beberapa hal sebagai berikut:

1. Peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang lengkap yang terdapat di dalam organisasi.
2. Perwujudan kondisi yang sehat, pimpinan yang berwibawa dan dinamis.
3. Adanya sistim dan metode kerja yang teratur dalam pelaksanaan fungsinya, kewenangan, tugas, dan tanggung jawab pekerjaan.
4. Pelaksanaan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku secara tegas.
5. Peraturan-peraturan hak dan kewajiban pegawai dalam organisasi.

Iklm Organisasi

Iklm organisasi (*organizational climate*) menurut Gibson *et al*, (1996) diartikan sebagai serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Steers (1991) menyatakan bahwa hubungan antara sebagian factor penentu iklm organisasi, seperti kebijakan dan praktek manajemen, pemberian umpan balik, otonomi dan identitas tugas pada bawahan ternyata sangat membantu terciptanya iklm yang berorientasi pada prestasi.

Litwin dan Stinger (dalam Sergiovanni dan Starratt, 1993) menyatakan bahwa iklm merupakan persepsi subyektif yang dipengaruhi oleh sistem, gaya informal para manajer dan factor penting lingkungan lain terhadap

sikap, keyakinan nilai-nilai dan motivasi orang yang bekerja pada suatu organisasi.

Miles (dalam Sergiovanni dan Starratt, 1993) mengemukakan sepuluh indicator untuk mengetahui sehat atau kurang sehatnya suatu organisasi yaitu:

- Focus pada tujuan (*goal focus*), pada lembaga yang sehat tujuan lembaga dapat diketahui, dipahami dan diterima oleh setiap komponen yang ada di dalamnya.
- Kecukupan komunikasi (*communication adequacy*), setiap individu merasa ada kemudahan untuk mendapatkan informasi demi kelancaran tugasnya.
- Keseimbangan kekuasaan yang optimal (*optimal power equalization*), setiap bawahan dapat mengemukakan pendapatnya dalam suasana demokratis.
- Pemanfaatan sumberdaya (*resource utilization*), lembaga yang sehat dapat memanfaatkan semua kebutuhan individu seperti keinginan bekerja keras dan pengembangan diri.
- Kohesifitas (*cohesiveness*), setiap individu merasa memiliki kelebihan dan kekurangan sehingga merasa perlu saling mengisi, saling memberi dan menerima dalam suasana kekeluargaan.
- Moril (*morale*), setiap individu memperoleh kepuasan dari kerja sama, terhindar dari rasa cemas khawatir dan saling mencurigai.
- Inovasi (*innovativeness*), setiap individu selalu ingin mengembangkan metode kerja, peralatan dan tujuan serta ingin tumbuh dan berkembang dalam iklm perubahan.
- Otonomi (*autonomy*), dalam lembaga yang sehat selalu ada kemandirian pegawai dan mereka tidak hanya menunggu perintah.
- Adaptasi (*adaptation*), setiap individu merasa menyatu dengan

lingkungannya dan tidak kesulitan menyesuaikan diri dengan sejawatnya.

- Kecukupan pemecahan masalah (*problem solving adequacy*), dalam lembaga yang sehat selalu tumbuh rasa ingin memecahkan segala persoalan yang dihadapi.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei yang berupa penelitian *eksplanatory* (penelitian penjelasan). Penelitian *eksplanatory* merupakan penelitian yang menggunakan data yang sama, yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti.

Pendekatan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan sebuah pendekatan penelitian yang digunakan dalam meneliti dan mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dengan menggunakan bantuan statistik guna untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Nasir, 1995:63).

Teknik Analisis Data

Analisis regresi linier berganda untuk mendeskripsikan pengaruh variabel bebas baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel terikat. Model regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Iklim Organisasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

Dalam hal ini:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Motivasi Kerja

X2 = Disiplin Kerja

X3 = Iklim Organisasi

β_0 = intercept

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ = koefisien regresi

e_i = factor pengganggu (random error)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kabupaten Indragiri Hilir terletak dibagian selatan Provinsi Riau dengan ibu kotanya adalah Tembilahan dengan luas wilayah 18.812,97 km² yang terdiri dari luas daratan 11.605,97 km², luas perairan laut 6.318 km dan luas perairan umum 888,97 km serta memiliki garis pantai sepanjang 339,5 km.

Sebagian dari luas wilayah atau 93,31 % daerah Kabupaten Indragiri Hilir merupakan daerah dataran rendah, yaitu daerah endapan sungai, daerah rawa dengan tanah gambut (*peat*), daerah hutan payau (*mangrove*), dan terdiri atas pulau-pulau besar dan kecil dengan luas leih kurang 1.082.953,06 Ha dengan rata-rata ketinggian lebih kurang 0-3 Meter dari permukaan laut. Sedangkan sebagian kecilnya 6,69% berupa daerah berbukit-bukit dengan ketinggian rata-rata 6-35 meter dari permukaan laut yang terdapat dibagian selatan Sungai Reteh Kecamatan Keritang, yang berbatasan dengan Provinsi Jambi.

Data responden dalam penelitian ini untuk mengetahui latar belakang responden yang dapat dijadikan masukan untuk menjelaskan hasil yang diperoleh dari penelitian. Adapun data responden dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan golongan/pangkat. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa dari 65 responden terdapat sebanyak 49 orang atau sebesar 75 % adalah responden laki-laki, sebanyak 16 orang atau sebesar 25 % adalah responden perempuan.

Selanjutnya data responden berdasar usia diketahui bahwa responden yang berusia dibawah 29 tahun sebanyak 12 orang atau sebesar 18%, responden yang berusia antara 30 - 39 tahun sebanyak 5 orang atau sebesar 8%, responden yang berusia antara 40 - 49 tahun terdapat sebanyak 27 orang atau sebesar 41%, responden yang berusia antara 50 - 56 tahun terdapat sebanyak 21 orang atau

sebesar 33%. Responden berdasar pendidikan diketahui bahwa sebanyak 18 orang responden dengan jenjang pendidikan SLTA atau 28%, sebanyak 34 orang atau sebesar 53%, responden dengan jenjang pendidikan Sarjana (S1), sedangkan yang jenjang pendidikannya Pascasarjana (S2) sebanyak 13 orang atau 20%. Responden berdasar masa kerja diketahui bahwa yang masa kerjanya dibawah 5 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar 12%, antara 5 - 10 tahun sebanyak 28 orang atau sebesar 43%, antara 10 - 20 tahun sebanyak 16 orang atau sebesar 25%, responden yang masa kerjanya 20 tahun lebih sebanyak 13 orang atau sebesar 20%. Responden berdasar golongan diketahui bahwa golongan II

sebanyak 16 orang atau 24%, golongan III sebanyak 42 orang atau 65%, dan golongan IV 7 orang atau 12%.

Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam proses mencari pengaruh antara variabel bebas yang terdiri dari motivasi kerja (X1), disiplin kerja (X2), dan iklim organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, serta untuk menguji dan membuktikan kebenaran atas hipotesis penelitian yang diajukan, maka hal tersebut dapat diketahui dengan cara melakukan analisis data dengan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan analisis data, maka diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.590	2.248		2.932	.005
(X1) Motivasi Kerja	.151	.078	.270	2.657	.013
(X2) Disiplin Kerja	.239	.078	.338	3.064	.003
(X3) Iklim Organisasi	.186	.058	.361	3.186	.002

a. Dependent Variable: (Y) Kinerja Pegawai

Sesuai dengan model analisis yang digunakan, maka persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

$$Y = 6,590 + 0,151 X_1 + 0,239 X_2 + 0,186 X_3$$

Nilai-nilai koefisien regresi linier berganda dari persamaan di atas dapat diuraikan bahwa β_0 (Konstanta) = 6,590 hal tersebut menunjukkan bahwa jika nilai variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan iklim organisasi sama dengan nol, maka kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir adalah sebesar 6,590.

Koefisien regresi $\beta_1 = 0,151$ hal tersebut menunjukkan bahwa setiap

peningkatan nilai variabel motivasi kerja sebesar satu satuan dengan anggapan variabel-variabel yang lain dalam kondisi tetap, akan mengakibatkan peningkatan nilai kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,151. Begitu pula sebaliknya, bahwa setiap penurunan nilai variabel motivasi kerja sebesar satu satuan akan menurunkan nilai kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,151.

Koefisien regresi $\beta_2 = 0,239$ hal tersebut menunjukkan bahwa setiap peningkatan nilai variabel disiplin kerja sebesar satu satuan dengan anggapan variabel-variabel yang lain dalam kondisi

tetap, akan mengakibatkan peningkatan nilai kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,239. Begitu pula sebaliknya, bahwa setiap penurunan nilai variabel disiplin kerja sebesar satu satuan akan menurunkan nilai kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,239.

Koefisien regresi $\beta_3 = 0,186$ hal tersebut menunjukkan bahwa setiap peningkatan nilai variabel iklim organisasi sebesar satu satuan dengan anggapan variabel-variabel yang lain dalam kondisi tetap, akan mengakibatkan peningkatan nilai kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,186.

Begitu pula sebaliknya, bahwa setiap penurunan nilai variabel iklim organisasi sebesar satu satuan akan menurunkan nilai kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,186.

Nilai Koefisien Determinasi (*R square*)

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi dari motivasi kerja, disiplin kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dapat diketahui nilai *R square*. Berdasarkan hasil analisis, nilai *R square* diperoleh seperti tertera dalam Tabel 2.

Tabel 2
Besaran Nilai Koefisien Regresi (*R square*)
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 ^a	.363	.331	1.807

a. Predictors: (Constant), (X3) Iklim Organisasi, (X1) Motivasi Kerja, (X2) Disiplin Kerja

Nilai *R square* sebesar 0,363. Ini mengandung arti bahwa variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan iklim organisasi mampu menjelaskan perubahan terhadap tingkat kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,363 atau 36%. Sedangkan sisanya sebesar 64% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Uji parsial ini adalah untuk mengetahui apakah model regresi variabel bebas yaitu motivasi kerja, disiplin kerja, dan iklim organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Uji t dengan membandingkan antara nilai t hitung dengan t tabel. Adapun besarnya nilai t tabel pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n - k - 1$ atau $65 - 3 - 1 = 61$ (n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel bebas).

Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) hasil diperoleh untuk t tabel sebesar 2,012 dengan kriteria pengujian :

- 1) Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, dan nilai signifikansi $< 0,05$ hipotesis diterima, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
- 2) Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, dan nilai signifikansi $> 0,05$ hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

Dengan ketentuan tersebut, maka berdasarkan hasil nilai t hitung yang terdapat dalam Tabel 1, maka koefisien nilai motivasi kerja, diperoleh nilai t hitung 2,657 dan tingkat signifikansi sebesar 0,013. Karena $t \text{ hitung} 2,657 > 2,012$ dan tingkat signifikansi $0,013 < 0,05$, maka hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Koefisien nilai disiplin kerja, diperoleh nilai t hitung 3,064 dan tingkat signifikansi sebesar 0,003. Karena t hitung $3,064 > 2,012$ dan tingkat signifikansi $0,003 < 0,05$ maka hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Koefisien nilai iklim organisasi, diperoleh nilai t hitung 3,186 dan tingkat signifikansi sebesar 0,002. Karena t hitung $3,186 > 2,012$ dan tingkat signifikansi $0,002 < 0,05$, maka hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui secara simultan pengaruh variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel

terikat yaitu kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Uji F dengan membandingkan antara nilai F hitung dengan F tabel.

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, df 1 (jumlah variable - 1) = 3, dan df 2 (n-k-1) atau $65 - 3 - 1 = 61$ (n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel bebas), hasil diperoleh untuk F table sebesar 2,755 dengan kriteria pengujian :

- 1) Jika F hitung $>$ F tabel, dan nilai signifikansi $<$ 0,05 hipotesis diterima, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.
- 2) Jika F hitung $<$ F tabel, dan nilai signifikansi $>$ 0,05 hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Hasil pengujian hipotesis secara simultan diperoleh hasil yang tertera pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Uji Secara Simultan (Nilai F hitung)
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	113.271	3	37.757	11.563	.000 ^a
	Residual	199.191	61	3.265		
	Total	312.462	64			

a. Predictors: (Constant), (X3) Iklim Organisasi, (X1) Motivasi Kerja, (X2) Disiplin Kerja

b. Dependent Variable: (Y) Kinerja Pegawai

Dari hasil penghitungan diperoleh F hitung sebesar 11,564 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena F hitung $11,564 > 2,755$ dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, maka hipotesis diterima. Artinya motivasi kerja, disiplin kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Pembahasan

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang

signifikan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan. Hal ini selaras dengan temuan dalam penelitian terdahulu (Siswanto, 2008) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pandangan Teori Harapan dan secara jelas dapat dilihat pada Model Porter dan Lawler yaitu upaya individu atau motivasi akan mengarah kepada kinerja individual sesuai dengan kemampuan dan sifat serta persepsi peran individu tersebut.

Sesuai pandangan Teori Harapan Victor Vroom dalam Robbins (2001), perlu diperhatikan oleh para atasan bahwa

pegawai akan termotivasi apabila mereka meyakini tingkat upaya itu akan mengarah pada penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian kinerja yang baik akan mendorong tersedianya ganjaran (seperti: promosi, kenaikan gaji, honor lembur) yang dapat memuaskan tujuan-tujuan pribadi.

Berkaitan dengan pandangan Vroom, Safari (2004) menyempurnakan pandangan Vroom dengan Model Porter - Lawler. Model ini bermula dari asumsi bahwa motivasi (upaya, usaha dan dorongan) tidak sama dengan kinerja atau kepuasan kerja. Ketiganya merupakan variable yang terpisah satu dengan yang lainnya dan factor motivasi tidak mempengaruhi secara langsung pada tingkat kinerja individu, tetapi dipengaruhi oleh mediasi yaitu kemampuan, keterampilan dan sifat kepribadian (*skill, abilities & traits*) serta adanya persepsi peran (*role perception*).

Menurut David C. Mc. Clelland (1987) berpendapat bahwa ada pengaruh positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seorang pegawai melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Sudah menjadi kodrat manusia sebagai makhluk social, dalam hidupnya selalu tidak terlepas dan saling mempengaruhi orang lain daripada menyendiri. Hampir sebagian besar tujuannya hanya dapat terpenuhi apabila yang bersangkutan berhubungan dengan orang lain diantaranya dengan cara memasuki kelompok/organisasi tertentu. Dalam suatu organisasi, paling tidak terdapat dua kepentingan yang berbeda tetapi saling berkaitan. Di satu pihak adalah kepentingan organisasi dan di pihak lain adalah kepentingan individu-individu pegawai/pekerja.

Dipandang dari sudut organisasi, maka tercapainya tujuan secara efektif dan efisien adalah merupakan keinginan atau harapan. Untuk mencapai keadaan ini,

maka diperlukan beberapa pegawai yang berprestasi kerja tinggi dalam arti mampu menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Hal ini merupakan salah satu kebutuhan organisasi yang harus dipenuhi demi tercapainya tujuan akhir organisasi.

Sedangkan dari sudut pandangan individu pegawai, secara individual pegawai mempunyai bermacam-macam kebutuhan, kebutuhan-kebutuhan inilah yang merupakan factor pendorong dari dalam diri individu pegawai yang menentukan perilaku atau tindakan pegawai. Permasalah bagi individu adalah bagaimana agar kebutuhannya dapat terpenuhi semuanya, atau setidaknya prioritas pertama kebutuhannya yang menurut Abraham Maslow disebut kebutuhan fisik.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan. Hal ini selaras dengan pendapat Alex S Nitisemito menyatakan bahwa adanya kedisiplinan, dapat diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefisien dan seefektif mungkin, dengan demikian jika kedisiplinan tidak dapat ditegakkan, maka pekerjaan akan dilakukan secara kurang efisien dan efektif.

Jadi dalam hal ini jelas bahwa tujuan disiplin, baik secara kolektif maupun perorangan akan menjurus atau mengarahkan tingkah laku pada realisasi yang harmonis dari tujuan-tujuan yang diinginkan. Dengan sendirinya disiplin kerja menuntut kesadaran yang tinggi dari setiap pegawai, sebab jika disiplin itu dimulai dari para pegawai dengan bersikap jujur pada diri sendiri, maka penegakan disiplin akan terjadi secara serentak.

Disamping itu dari pihak organisasi harus terlebih dahulu memberikan suatu informasi yang jelas bagi berlakunya suatu peraturan-peraturan dan segala macam

sangsi-sangsi yang diberikan kepada setiap pelanggaran, dan juga adanya contoh konkrit dari perwujudan disiplin dari para pimpinannya dalam melakukan tugasnya. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap para pegawai untuk melakukan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara baik sehingga kinerja pegawai akan selalu meningkat.

Pada hakekatnya disiplin kerja adalah ketaatan pegawai terhadap peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di dalam organisasi dimana dia bekerja. Dalam hal ini sesuai pendapat dari Aminudin Syarif (1993), disiplin pada hakekatnya adalah suatu ketaatan yang sungguh-sungguh yang didukung oleh kesadaran untuk menunaikan tugas, kewajiban serta berperilaku sebagaimana mestinya menurut aturan atau tata kelakuan yang berlaku dalam suatu lingkungan tertentu.

Jadi dalam hal ini jelas bahwa tujuan disiplin, baik yang kolektif maupun yang perorangan yang sebenarnya adalah untuk menjurus atau mengarahkan tingkah laku pada realisasi yang harmonis dari tujuan-tujuan yang diinginkan. Dengan sendirinya disiplin itu dimulai dari para pegawai dengan bersikap jujur pada diri sendiri, maka penegakan disiplin akan terjadi secara serentak. Tetapi sebaliknya dari pihak organisasi sendiri harus terlebih dahulu memberikan suatu informasi yang jelas bagi berlakunya suatu peraturan-peraturan dan segala macam sangsi-sangsi yang diberikan kepada setiap pelanggarannya, dan adanya contoh konkrit dari perwujudan disiplin dari para pimpinannya dalam melakukan tugasnya. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap para pekerja untuk melakukan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara baik sehingga prestasi kerja akan selalu meningkat. Faktor disiplin dari setiap pegawai ini benar-benar sangat berpengaruh terhadap pencapaian hasil kerja secara baik cepat dan tepat, dan faktor tersebut memang sangat penting untuk ditegakkan dalam setiap organisasi, baik yang dikelola oleh

pemerintah maupun oleh pihak swasta, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan iklim organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan. Hal ini selaras dengan temuan pada penelitian terdahulu (Purnomosidi, 2007) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dijabarkan dalam kepuasan terhadap teman sekerja, terhadap pekerjaan, terhadap gaji atau penghasilan, terhadap kemajuan organisasi dan terhadap organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian Purnomosidi (2007) mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja, dalam hal ini perbedaan dalam iklim organisasi dan perilaku kepemimpinan akan diikuti oleh perbedaan tingkat kinerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut pengaruh iklim organisasi disatukan dengan perilaku kepemimpinan, sedangkan dalam penelitian ini pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja diukur secara parsial.

Hasil ini juga menyokong pandangan Steers (1991) yang menyatakan bahwa hubungan antara berbagai factor penentu iklim organisasi akan meningkatkan prestasi kerja.

Untuk pengembangan di masa datang sesuai dengan temuan penelitian ini Bauer (2004) mengidentifikasi *high performance workplace* yang meliputi antara lain struktur hirarki yang datar, rotasi pekerjaan, tim yang bertanggung jawab, multi-tugas, keterlibatan yang lebih besar pegawai dari tingkat yang lebih rendah dalam pengambilan keputusan dan saluran komunikasi yang terbuka. Hal-hal ini dapat diaplikasikan pada berbagai organisasi untuk mendorong, mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai.

Sedangkan menurut Gibson *et al*, (1996) iklim organisasi diartikan sebagai serangkaian sifat lingkungan kerja, yang

dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya setiap kenaikan motivasi kerja pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai.
2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya setiap kenaikan disiplin kerja pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin kerja merupakan pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, yang dapat dilihat dari koefisien regresinya paling besar dibanding dengan variable bebas yang lain. Disiplin kerja menuntut adanya kesadaran yang tinggi untuk mematuhi aturan secara suka rela, tanpa ada perasaan tertekan. Disiplin memerlukan bimbingan terus menerus yang dilaksanakan dalam rangka terciptanya tata tertib yang jelas dan tegas. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap para pegawai untuk melakukan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara baik sehingga kinerja pegawai akan selalu meningkat.
3. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya setiap kenaikan iklim organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. BPFE. Yogyakarta.
- Andriani, Nurita. 2009. Analisis pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Dessler, Garry. 2003. *Human Resources Management*, Ninth Edition. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*, Edisi Kedua. Rajawali. Jakarta.
- Gomez, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Andi. Yogyakarta.
- Nasir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nirman, Umar. 2004. *Perilaku Organisasi*. CV Citra Media Surabaya.
- Purnomosidi, Bambang. 2007. Pengembangan kepuasan kerja (Studi tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Brawijaya). *Lintasan Ekonomi XVII* Nomor 1 : 27 - 36
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Kedelapan, Versi Bahasa Indonesia. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Singarimbun, Masri, dan Sofyan Effendi, 1998. *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta
- Siswanto, 2008. *Pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja dosen*, Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Umar, H. 2001. *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia. Jakarta.