

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA  
TERHADAP DISIPLIN KERJA GURU SEKOLAH DASAR NEGERI  
DI KECAMATAN TELAGA ANTANG  
KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR**



**TAPM** Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelara Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik

**Disusun Oleh :**

**SANTO PRANOLO**

**NIM: 018262887**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA**

**2013**

**ABSTRACT****The Influence of Leadership and Work Culture Toward Work Discipline  
At State Elementary School, Telaga Antang District,  
Kotawaringin Timur Regency****Santo Pranolo  
Universitas Terbuka Palangkaraya*****Key words : leadership, work culture and work discipline***

The objective of this thesis is to know the influence of leadership and work culture partially and simultaneously toward work discipline at Government Elementary School, Telaga Antang District, Kotawaringin Timur Regency. Using questionnaire as collecting data tools with 55 teachers as respondent. In this research there are two variables independent which are leadership ( $X_1$ ) and work culture ( $X_2$ ) and the dependent variable is work discipline ( $Y$ ). To measure the influence between variables used multiple linear regressions analysis after passing instrument tests (validity and reliability) with *SPSS version 12.0 for windows* was the examination supporting tool.

The hypothesis result shown that the t value of leadership (4,472) work culture (2,675)  $>$  t table (2,007) with the significancy of three variables independent 0,000 and  $0,010 < 0,05$ . Simultaneously, F value of those three independent variables (224,901)  $>$  F table (3,175) with the significancy  $0,000 < 0,05$ . It means that partially and simultaneously the two independent variables has significant effect toward work discipline.

According to the result of coefficient determination, both partially and simultaneously, the greatest determination toward work discipline from two independent variables are leadership (60,0%), then work culture (35,9%). Then simultaneously the determination influence from three independent variables toward work discipline is 89,6% and 10,4% explained by others model outside this researh.

## ABSTRAK

### **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur**

**Santo Pranolo**  
**Universitas Terbuka Palangkaraya**

***Kata kunci : kepemimpinan, budaya kerja dan disiplin kerja***

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja, baik secara parsial maupun simultan terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur. Dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data dengan jumlah responden sebanyak 55 guru yang berstatus PNS. Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel independen, yaitu variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya kerja ( $X_2$ ) serta variabel dependen yaitu disiplin kerja ( $Y$ ) dengan menggunakan uji instrumen (validitas dan reliabilitas) dan analisis regresi linier berganda menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 12.0.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung variabel kepemimpinan (4,472) dan budaya kerja (2,675)  $>$   $t$  tabel (2,007) dengan signifikansi kedua variabel independen sebesar 0,000 dan 0,010  $<$  0,05. Berarti kedua variabel independen tersebut secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Secara simultan, nilai  $F$  hitung kedua variabel independen tersebut adalah (224,901)  $>$   $F$  tabel (3,175) dengan signifikansi sebesar 0,000  $<$  0,05. Berarti secara simultan kedua variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

Dari hasil koefisien determinasi diperoleh bahwa sumbangan pengaruh secara parsial yang terbesar adalah variabel kepemimpinan (60,0%) kemudian budaya kerja (35,9%), sedangkan secara simultan sumbangan pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel disiplin kerja adalah 89,6% dan sisanya sebesar 10,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

**PERNYATAAN**

**TAPM yang berjudul " PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA GURU SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN TELAGA ANTANG KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR** adalah hasil karya saya sendiri seluruh sumber yang dikutip maupun yang diujuk telah dinyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan ( Plagiat ), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya , 27 Desember 2013

Yang menyatakan



Santo Pranolo  
NIM 018262887

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)**

**JUDUL TAPM** : Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Telaga Antang Kabupaten Kotawaringin Timur

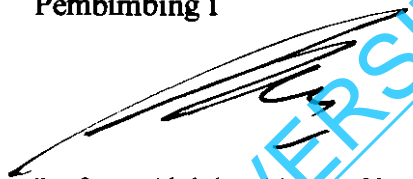
**NAMA** : Santo Pranolo

**NIM** : 018262887

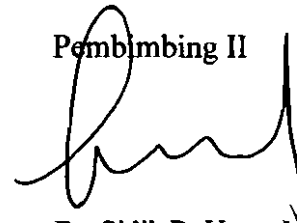
**PROGRAM STUDI** : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90

**Hari/ Tanggal** : Sabtu, 14 Desember 2013

**Pembimbing I**

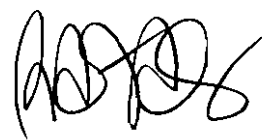
  
Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si  
NIP.19610202 198503 1 006

**Pembimbing II**


  
Dr. Sidik R. Usop, MS  
NIP. 19542903 198603 1 001

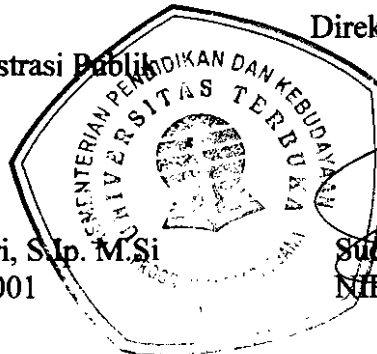
Mengetahui,

**Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Administrasi Publik**

  
Florentina Ratih Wulandari, S.Ip. M.Si  
NIP. 19710609 199802 2 001

**Direktur Program Pascasarjana,**

  
Suciati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

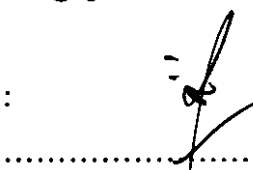
**NAMA** : Santo Pranolo  
**NIM** : 018262887  
**PROGRAM STUDI** : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90  
**JUDUL TAPM** : Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Telaga Antang Kabupaten Kotawaringin Timur

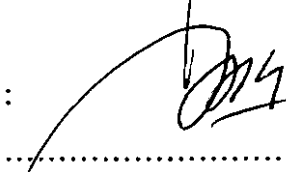
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

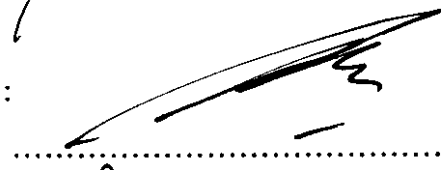
**Hari / Tanggal** : Sabtu / 14 Desember 2013  
**Waktu** : Pukul 09.00 ~ 11.00 WIB

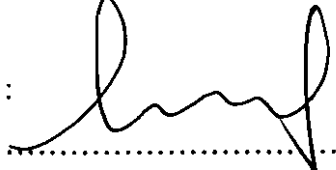
Dan telah dinyatakan **LULUS / TIDAK LULUS**

**Panitia Penguji TAPM**

**Ketua Komisi Penguji** :   
 Dr. Sri Listyarini, M.Ed .....

**Penguji Ahli** :   
 Prof. Dr. Azhar Kasim, M.Si .....

**Pembimbing I** :   
 Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si .....

**Pembimbing II** :   
 Dr. Sidik R. Usop, MS .....

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunianya, saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini pada waktunya sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Administrasi Publik Di Universitas Terbuka Palangka Raya

Saya menyadari bahwa proses penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, maka pada kesempatan ini saya menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Jakarta Ibu Prof.Dr.Tian Belawati,P.hd.
2. Kepala UPBJJ Universitas Palangka Raya Bapak Prof.Dr.Holten Sioan,M.Pd yang telah memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah pada Program Studi Magister Administrasi Publik.
3. Bapak Prof.Dr.,Abdul Hakim,M.Si. Selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk bimbingan dan konsultasi dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Dr.Sidik R.Usop,M.Si.Selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dengan memberikan pengarahan, petunjuk, motivasi dan bimbingan, kritik maupun saran.
5. Seluruh Dosen pada Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah memberikan pengetahuan baru dalam bidang Pemerintahan Administrasi Publik.

6. Untuk rekan-rekan Angkatan pertama yang telah memberikan masukan, pikiran, saran dan pendapat untuk kesempurnaan penyusunan tesis ini.

Akhir kata dalam penyusunan tesis ini saya rasakan masih belum sempurna, karena keterbatasan kemampuan yang saya miliki. Oleh sebab itu saya mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun agar tesis ini menjadi lebih baik serta dapat berguna bagi kepentingan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen pendidikan.

Semoga bantuan, motivasi, dukungan dan bimbingan serta tenaga dan waktu yang telah diberikan, akan diganti dengan karunia dan hidayah dari Allah SWT. *Amin.*

Penulis

Santo Pranolo



## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Pernyataan .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kegunaan Penelitian .....	7
1. Kegunaan Teoritis .....	7
2. Kegunaan Praktis .....	8
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Hasil Penelitian Terdahulu .....	9
B. Kajian Teori .....	12
1. Administrasi Publik .....	12
a. Pengertian Administrasi Publik .....	12
b. Administrasi Publik dan Perkembangan Teorinya .....	14
c. Good Governance .....	19
2. Kepemimpinan .....	26
a. Pengertian Kepemimpinan .....	26
b. Faktor-Faktor            Yang            Mempengaruhi	

Kepemimpinan .....	37
2. Budaya Kerja .....	40
a. Pengertian Budaya Kerja .....	40
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja .....	41
3. Disiplin Kerja .....	44
a. Pengertian Disiplin Kerja .....	44
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja .....	52
4. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja .....	61
C. Kerangka Berpikir .....	61
D. Definisi Operasional .....	63
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	67
B. Populasi dan Sampel .....	67
C. Instrumen Penelitian .....	69
1. Uji Validitas .....	70
2. Uji Reliabilitas .....	72
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	73
1. Teknik Kuesioner .....	73
2. Studi Dokumentasi .....	73
E. Metode Analisis Data .....	73
1. Analisis Deskriptif .....	74
2. Uji Asumsi Klasik .....	75
a. Uji Normalitas .....	75
b. Uji Multikolinearitas .....	75
c. Uji Heteroskedastisitas .....	75
d. Uji Otokorelasi .....	76
2. Analisis Korelasi Parsial .....	76
3. Analisis Regresi Linier Berganda .....	77

4.	Uji Hipotesis .....	78
a.	Uji t .....	78
b.	Uji F .....	79
c.	Uji Determinasi .....	80
<b>BAB IV</b>	<b>TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A.	Deskripsi Responden .....	81
B.	Klasifikasi Variabel Penelitian .....	83
1.	Kepemimpinan .....	83
2.	Budaya Kerja .....	84
3.	Disiplin Kerja .....	84
C.	Uji Asumsi Klasik .....	84
1.	Uji Normalitas .....	84
2.	Uji Multikolinearitas .....	88
3.	Uji Heteroskedastisitas .....	88
4.	Uji Otokorelasi .....	91
D.	Pengujian Hipotesis Penelitian .....	91
E.	Pembahasan .....	96
1.	Kepemimpinan ( $X_1$ ) Secara Terpisah Berpengaruh Terhadap Disiplin Kerja (Y) .....	96
2.	Budaya Kerja ( $X_2$ ) Secara Terpisah Berpengaruh Terhadap Disiplin Kerja (Y) .....	98
3.	Kepemimpinan ( $X_1$ ) Dan Budaya Kerja ( $X_2$ ) Secara Bersama-sama Berpengaruh Terhadap Disiplin Kerja (Y) .....	100
<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A.	Simpulan .....	103
B.	Saran .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>105</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>110</b>

## DAFTAR GAMBAR

		<b>Halaman</b>
Gambar 2.1.	Proses Terbentuknya Budaya Kerja .....	43
Gambar 3.1.	Kerangka Pikir Penelitian .....	62
Gambar 4.1.	Grafik P-P Plot Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	85
Gambar 4.2	Grafik P-P Plot Variabel Budaya Kerja ( $X_2$ ) .....	86
Gambar 4.3	Grafik P-P Plot Variabel Didiplin Kerja (Y).....	87
Gambar 4.4	Scatterplot Diagram Variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Disiplin Kerja (Y).....	89
Gambar 4.5	Scatterplot Diagram Variabel Budaya Kerja ( $X_2$ ) terhadap Disiplin Kerja (Y) .....	90

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1.	Gaya Kepemimpinan Menurut Fiedler .....	35
Tabel 3.1.	Sampel Proporsional Berdasarkan Strata Pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur .....	69
Tabel 3.2.	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	70
Tabel 3.3.	Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja ( $X_2$ ) .....	71
Tabel 3.4.	Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (Y) .....	71
Tabel 3.5.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	72
Tabel 3.6.	Klasifikasi Skor Angket Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	74
Tabel 3.7.	Klasifikasi Skor Angket Budaya Kerja ( $X_2$ ) .....	74
Tabel 3.8.	Klasifikasi Skor Angket Disiplin Kerja (Y) .....	75
Tabel 4.1	Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....	81
Tabel 4.2	Deskripsi Usia Responden .....	81
Tabel 4.3	Deskripsi Lama Bekerja Responden .....	82
Tabel 4.4	Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden .....	82
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel Penelitian .....	83
Tabel 4.6.	Hasil Uji Multikolinearitas .....	88
Tabel 4.7.	Hasil Uji Otokorelasi .....	91
Tabel 4.8.	Hasil Uji T Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Kerja ( $X_2$ ) secara Terpisah terhadap Disiplin Kerja (Y) ...	92
Tabel 4.9.	Hasil Uji F Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Kerja ( $X_2$ ) Secara Bersama-sama Terhadap Disiplin Kerja (Y) .....	92

## DAFTAR LAMPIRAN

		<b>Halaman</b>
Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian .....	110
Lampiran 2.	Tabulasi Data Profil Responden .....	115
Lampiran 3.	Data Uji Instrumen Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) Dengan 20 Responden Secara Random .....	116
Lampiran 4.	Data Uji Instrumen Variabel Budaya Kerja ( $X_2$ ) Dengan 20 Responden Secara Random .....	117
Lampiran 5.	Data Uji Instrumen Variabel Disiplin Kerja (Y) Dengan 20 Responden Secara Random .....	118
Lampiran 6.	Data Penelitian Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	119
Lampiran 7.	Data Penelitian Variabel Budaya Kerja ( $X_2$ ) .....	120
Lampiran 8.	Data Penelitian Variabel Disiplin Kerja (Y) .....	121
Lampiran 9.	Hasil Uji Validitas .....	122
	9.1. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	122
	9.2. Uji Validitas Variabel Budaya Kerja ( $X_2$ ) .....	123
	9.3. Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) .....	124
Lampiran 10.	Hasil Uji Reliabilitas .....	125
	10.1. Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	125
	10.2. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kerja ( $X_2$ ) .....	126
	10.3. Uji Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja (Y) .....	127
Lampiran 11.	Uji Asumsi Klasik .....	128
	1. Uji Normalitas .....	128
	2. Uji Multikolinearitas .....	129
	3. Uji Heteroskedastisitas .....	130
	4. Uji Otokorelasi .....	131
Lampiran 12.	Analisis Korelasi (r) .....	132
Lampiran 13.	Analisis Regresi Linier Berganda .....	133
Lampiran 14.	Analisis Determinasi .....	134

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sebagai warga negara kita perlu melaksanakan dan mentaati segala peraturan yang berlaku dalam masyarakat dan negara, diantaranya adalah kedisiplinan. Disiplin nasional merupakan sikap mental suatu bangsa untuk mentaati suatu tata tertib. Sikap mental itu terwujud dalam bentuk tingkah laku tertib dan teratur, yang mencerminkan penghargaan terhadap norma yang mengatur kehidupan bersama secara beradab. Kepatuhan bangsa harus terjadi secara sadar dan bebas. Hal ini berlaku baik untuk norma sopan santun, norma hukum, norma moral maupun norma keagamaan.

Disiplin nasional terbentuk melalui suatu proses yang dimulai dari disiplin pribadi dan disiplin sosial; artinya kualitas disiplin nasional tergantung pada tinggi rendahnya disiplin diri dan disiplin sosial warga negaranya. Jika disiplin diri dan disiplin sosial warga negaranya tinggi, maka tinggi pula kualitas disiplin nasional bangsanya. Tidak dapat dipungkiri bahwa orang-orang yang berhasil dan mencapai sukses dalam hidupnya adalah orang-orang yang memiliki sikap disiplin yang tinggi. Begitu juga bila setiap warga negara Indonesia sudah memiliki sikap disiplin yang tinggi, maka tidak mustahil bangsa dan negara kita juga akan menjadi bangsa dan negara yang maju; selain itu kita akan dapat menikmati suatu kehidupan yang tertib, aman dan sejahtera. Dengan ketaatan dan kepatuhan

terhadap norma-norma dan hukum yang berlaku dalam masyarakat dan negara dapat mendukung kelancaran kegiatan dan suksesnya pembangunan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan, harus dimulai terlebih dahulu dari sebuah kedisiplinan seorang tenaga pendidik yang merupakan contoh dan panutan bagi anak didiknya. Peningkatan disiplin guru akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Kedisiplinan guru dimulai dari diri sendiri, salah satunya diawali dengan selalu menepati waktu datang dan pulang sekolah serta tepat dalam melaksanakan proses belajar mengajar di kelas dengan baik.

Dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan terutama dalam era globalisasi, kedisiplinan merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting terhadap peningkatan kinerja guru. Kedisiplinan tenaga pendidik dalam melaksanakan tanggung jawabnya tidak akan lepas dari berbagai faktor, diantaranya adalah kepemimpinan (Rahmawan, 2009:4-5) dan budaya kerja (Triguno, 2004:1).

Pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin sudah banyak dibuktikan oleh para ahli pendidikan, salah satunya adalah Mulyasa (2007:118) yang mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, sehingga dapat mendorong untuk pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif harus dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan. Indikator kemampuan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif



tersebut terdiri dari 7 (tujuh) indikator, yaitu antara lain bersifat sebagai: edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator.

Untuk melakukan perbaikan disiplin kerja para pemimpin dituntut untuk dapat melakukan pembinaan, menggerakkan, mengerahkan semua potensi pegawai di lingkungannya dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Macam-macam gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Gaya seorang pemimpin sesuai dengan kemampuan pribadinya. Ia mengambil manfaat gaya kepemimpinannya dan diperlukan dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Keberhasilan disiplin kerja suatu organisasi diyakini juga berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja (Triguno, 2004:1). Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja atau bekerja" (Triguno, 2004:3). Memperhatikan kenyataan tersebut, budaya kerja

yang telah terbentuk pada suatu organisasi dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan guru di organisasi itu sendiri.

Penegakan disiplin guru biasanya dilakukan oleh pimpinan/atasan yaitu kepala sekolah, sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Kedisiplinan seorang guru tidak akan mungkin tercipta tanpa adanya kepemimpinan kepala sekolah yang baik, karena dengan adanya kepemimpinan yang baik akan mengubah persepsi seorang guru untuk bekerja secara disiplin. Kepala sekolah selaku pemimpin adalah sebagai kunci bagi penerapan perubahan strategi. Peranan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah menyusun arah organisasi, mengkomunikasikan dengan para guru, memotivasi para guru dan melakukan tinjauan jangka panjang. Para pemimpin yang efektif secara individu menetapkan hubungan kepercayaan yang baik dan keyakinan dengan para pegawai. Seorang pemimpin, seperti juga seorang kepala sekolah, menanamkan sikap profesional dan kepribadian dalam keberhasilan dan keberadaan yang baik dari masing-masing individu. Dalam organisasi yang berubah dengan cepat, para guru menempatkan nilai yang tinggi atas hubungan dengan orang-orang yang mereka hormati dan percayai, termasuk para pemimpin. Bila para pemimpin menunjukkan bahwa mereka sungguh-sungguh peduli, orang-orang didukung untuk meletakkan lebih banyak usaha dan komitmen pada pekerjaan.

Pembahasan disiplin guru dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan. Oleh karena itu setiap organisasi perlu memiliki

berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya dan standar yang harus dipenuhi. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku guru sehingga para guru tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para pemimpin untuk berkomunikasi dengan bawahan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan keselarasan dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Hal yang tak bisa diabaikan juga dalam penegakkan disiplin di kalangan guru adalah efek jera terhadap perilaku ketidakdisiplinan. Sekadar membandingkan dengan tingkat kedisiplinan pegawai swasta, kondisi ini sangat berbeda. Ketegasan sanksi yang diterapkan institusi swasta terhadap semua bentuk pelanggaran kedisiplinan agaknya efektif "memaksa" pekerja berperilaku disiplin. Hal ini berbeda dengan institusi pemerintah yang terkesan longgar dalam menerapkan sanksi kedisiplinan. Ketidaktegasan pejabat (atasan) dalam penjatuhan sanksi terhadap guru yang melanggar disiplin kerja selama ini disinyalir jadi faktor pemicu mangkirnya para abdi negara kita.

Kondisi faktual ditingkat lokal guru SDN di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur bahwa meskipun memiliki keterbatasan yang disebabkan oleh kondisi geografis, infrastruktur, maupun fasilitas pendidikan akan

tetapi para guru masih mempunyai disiplin kerja yang tinggi dalam melakukan proses belajar di sekolah. Hal ini terlihat dari efektifitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membimbing, mengarahkan, mendelegasikan tugas, maupun supervisi kepada para guru serta budaya kerja yang baik yang telah menjadi norma dan kebiasaan disekolah. Meskipun demikian masih dijumpai adanya sebagian kecil kepala sekolah yang dirasa masih belum efektif dalam menjalankan kepemimpinan di sekolah serta masih ada guru yang memiliki budaya kerja yang rendah dalam bekerja tetapi secara keseluruhan disiplin kerja guru pada SDN di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur masih dirasa dalam kategori yang baik. Berangkat dari latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur"**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti dapat mengidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran kepemimpinan, budaya kerja dan disiplin kerja pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur?
2. Sejauh manakah pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja secara terpisah terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur?

3. Sejauh manakah pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk menganalisis gambaran mengenai kepemimpinan, budaya kerja dan disiplin kerja guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja secara terpisah terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### **1. Kegunaan Teoritis**

- a. Memperkaya konsep dan teori yang dapat menopang pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan kepemimpinan, budaya kerja dan disiplin kerja.

- b. Hasil kajian dari penelitian ini dapat dipakai sebagai informasi tambahan dan referensi bagi penulis lain untuk penelitian lebih lanjut.

## **2. Kegunaan Praktis**

- a. Sebagai bahan masukan yang berarti untuk implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, khususnya guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.
- b. Bahan masukan dalam menentukan kebijaksanaan peningkatan disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan landasan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Ferdian (2003)

Melakukan penelitian dengan judul "*Peranan Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Indah Jaya*". Populasi dalam penelitian adalah karyawan yang ada di lingkungan PT. Indah Jaya yang berjumlah 20 orang sebagai sampel penelitian. Dari hasil analisa dengan menggunakan teknik analisis korelasi dihasilkan bahwa peranan kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai korelasi ( $r$ ) sebesar 0,875 yaitu korelasi yang kuat., sehingga dapat disimpulkan bahwa peranan kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung variabel kepemimpinan (7,340) > nilai  $t$  tabel (2,001), sehingga  $H_a$  diterima. Artinya, secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

##### 2. Sumarjo (2004)

Melakukan penelitian dengan judul "*Analisis Pengaruh Kognisi, Budaya Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kedisiplinan Pegawai di Kecamatan Slogohimo Kabupaten Wonogiri*". Populasi dalam penelitian adalah seluruh

karyawan yang ada di lingkungan Kecamatan Slogohimo yang berjumlah 42 sebagai sampel penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung variabel kognisi (3,550), budaya kerja (6,450) dan kepemimpinan (5,240) > nilai  $t$  tabel (2,117), sehingga  $H_a$  diterima. Artinya, secara parsial ketiga variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, sedangkan secara bersama-sama (simultan) nilai  $F$  hitung ketiga variabel tersebut (49,850) > nilai  $F$  tabel (2,606), sehingga  $H_a$  diterima. Artinya, secara bersama-sama (simultan) ketiga variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,675, yang berarti bahwa 67,5% disiplin kerja dipengaruhi oleh kognisi, budaya kerja dan kepemimpinan, sedangkan sisanya 32,5,0% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian.

Hasil penelitian tersebut memberikan kesimpulan bahwa ketiga faktor kognisi, budaya kerja dan kepemimpinan, baik secara parsial maupun secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin pegawai di lingkungan Kecamatan Slogohimo Kabupaten Wonogiri.

### 3. Supartha (2007)

Telah meneliti tentang "*Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah Terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar*". Penelitian ini bertujuan untuk meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kedisiplinan dan produktivitas tenaga kerja pada perusahaan garmen di Kota Denpasar. Hasil penelitian, yakni: (1) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin tenaga kerja pada perusahaan garmen dengan nilai  $t$  hitung (4,765) >



t tabel (1,985); (2) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja pada perusahaan garmen, dengan nilai t hitung (2,185) > t tabel (2,010); (3) kebijakan ketenagakerjaan pemerintah daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin tenaga kerja pada perusahaan garmen, dengan nilai t hitung (2,786) > t tabel (1,985); (4) kebijakan ketenagakerjaan pemerintah daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja pada perusahaan garmen, dengan nilai t hitung (3,650) > t tabel (2,010); (5) disiplin tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja pada perusahaan garmen, dengan nilai t hitung (3,755) > t tabel (2,001); dan (6) peningkatan produktivitas tenaga kerja perusahaan dapat dilakukan melalui peningkatan disiplin dan adanya kebijakan ketenagakerjaan yang kondusif serta pementapan kepemimpinan perusahaan.

Dari keenam kesimpulan tersebut dapat disusun kesimpulan umum bahwa: peningkatan produktivitas tenaga kerja dapat dilakukan melalui peningkatan disiplin tenaga kerja serta pelaksanaan kebijakan ketenagakerjaan pemerintah daerah, dan memantapkan kepemimpinan (*transformational leadership*).

#### 4. Rahmawan (2009)

Dengan penelitian berjudul "*Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Insentif dan Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, insentif dan motivasi kerja pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang dengan jumlah sampel sebanyak 30 orang pegawai menggunakan metode *stratified random sampling*. Teknik analisis

data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dan berganda dengan bantuan program SPSS versi 15.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung variabel kepemimpinan (4,560), insentif (7,450) dan motivasi kerja (8,230) > nilai  $t$  tabel (2,010), sehingga  $H_a$  diterima. Artinya, secara parsial ketiga variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, sedangkan secara bersama-sama (simultan) nilai  $F$  hitung ketiga variabel tersebut (18,750) > nilai  $F$  tabel (2,606), sehingga  $H_a$  diterima. Artinya, secara bersama-sama (simultan) ketiga variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

Dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,650, yang berarti bahwa 65,0% disiplin kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, insentif dan motivasi kerja, sedangkan sisanya 35,0% dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Administrasi Publik**

#### **a. Pengertian Administrasi Publik**

Administrasi publik adalah studi tentang seluruh proses, organisasi dan individu yang bertindak sesuai dengan peran dan jabatan resmi dalam pelaksanaan peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh lembaga legislatif, eksekutif dan peradilan (Gordon, 1993:22). Definisi ini secara implisit menganggap administrasi publik terlibat dalam seluruh proses kebijakan publik.

Pandangan ini berbeda dengan pendapat Ellwein dan Hesse serta Peter (dalam Knill, 2001:26) bahwa administrasi publik lebih berfungsi sebagai aplikasi hukum daripada pembuatan kebijakan dan kurang memiliki fleksibilitas dan

diskresi secara komparatif ketika menerapkan provisi legal. Dalam arti luas, administrasi publik merupakan suatu kombinasi teori praktek birokrasi publik. Sementara itu, Hughes (1994:4-9) menyatakan administrasi publik merupakan aktivitas melayani publik dan atau aktivitas pelayan publik dalam melaksanakan kebijakan yang diperoleh dari pihak lain. Pelaksanaannya didasarkan pada prosedur dengan cara menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan. Administrasi publik terfokus pada proses, prosedur dan kesopanan. Tujuan administrasi publik baik menurut Henry (1989) maupun Garcia dan Khator (1994) dalam Nababan (2007:2) ialah untuk memajukan pemahaman tentang pemerintah dan hubungannya dengan rakyat yang pada gilirannya akan memajukan kebijakan publik yang lebih responsif terhadap tuntutan sosial dan untuk menetapkan praktek manajemen yang efisien, efektif dan lebih manusiawi. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, bidang kajian utama administrasi publik pada konteks negara maju menurut Garcia dan Khator (1994:34) meliputi aktivitas intervensi dan determinasi publik; sifat kekuasaan dan kewenangan publik; penetapan agenda dan perencanaan nasional; informasi dan hubungan publik; mesin pemerintahan dan desain organisasi; hukum dan peraturan, serta diskresi administratif; pembuatan kebijakan publik; penetapan titel publik; pelaksanaan dan pemerataan program publik; perencanaan fisik dan desain tugas publik; keuangan publik; infrastruktur dan pekerjaan sektor publik; regulasi publik; hak milik publik; formasi modal publik; pelayanan administratif umum; kemitraan publik dan perusahaan; praktek manajemen publik; etika publik dan tindakan pegawai; partisipasi publik dan kewarganegaraan; kontrol dan akuntabilitas publik; penelitian, pendidikan dan pelatihan administrasi publik.

## b. Administrasi Publik dan Perkembangan Teorinya

Pembahasan konsep administrasi publik menurut Bailey (dalam Henry, 1989:31-32) harus diarahkan pada empat jenis teori, yakni: (1) Teori deskriptif eksplanatif: deskripsi struktur hirarkis dan hubungan timbal-balik dengan lingkungan tugasnya; (2) Teori normatif: tujuan nilai di bidangnya – yakni apa yang oleh administrasi publik (praktisi) harus dikerjakan, keputusan alternatif yang dibuat dan kebijakan apa yang harus dipelajari dan direkomendasikan oleh pakar administrasi publik kepada praktisi; (3) Teori asuntif: pemahaman yang *rigorous* mengenai kenyataan personal atau administratif yang tidak menganggap birokrat publik sebagai malaikat atau setan, dan (4) Teori instrumental: peningkatan pemahaman teknik manajerial bagi efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan publik.

- (1). *Teori deskriptif eksplanatif*, atau deskripsi struktur bertingkat dan berbagai hubungan dengan lingkungannya.

Teori ini memberikan penjelasan secara abstrak realitas administrasi negara, baik dalam bentuk konsep, proposisi atau hukum. Contoh adalah konsep hirarki dari organisasi formal. Konsep tersebut menjelaskan ciri umum dari organisasi formal, yaitu adanya penjenjangan dalam struktur organisasi. Konsep yang sederhana seperti hirarki ini bisa berkembang menjadi rumit, misalnya teori yang menjelaskan secara deskriptif multihirarkhi dalam mekanisme kerja organisasi publik kurang jelas dijelaskan sebagai orang yang berada dipucuk hirarki suatu organisasi dan secara eksklusif bekerja dalam struktur internal tersebut, karena disamping organisasi yang dipimpinnya, ia juga harus berhubungan dengan organisasi atau kelompok-

kelompok sosial lain/politik lain yang juga memiliki hirarki sendiri. Dalam hal ini manajer suatu organisasi lebih cocok dijelaskan sebagai broker yang senantiasa harus bernegosiasi menjembatani kepentingan-kepentingan organisasi dengan kepentingan-kepentingan lain di luar organisasi yang dipimpinnya. Pada dasarnya teori deskriptif eksplanatif menjawab dua pertanyaan teori deskriptif, yaitu *apa dan mengapa* atau *apa berhubungan dengan apa*.

Pertanyaan apa, menuntut jawaban deskriptif mengenai satu realitas tertentu yang dijelaskan secara abstrak ke dalam satu konsep tertentu misalnya, hirarki organisasi formal, hirarki kebutuhan, organisasi formal, konflik peranan, ketidakjelasan peranan, semangat kerja dan lain-lain. Pertanyaan mengapa atau apa berhubungan dengan apa menuntut jawaban eksplanatif atau diagnostik mengenai keterkaitan antara satu konsep abstrak tertentu dengan konsep abstrak lainnya. Misalnya konflik peranan berhubungan dengan tipe kegiatan, apakah departemental atau koordinatif, artinya kegiatan yang bersifat departemental (dilaksanakan hanya oleh satu departemen) cenderung kurang menimbulkan konflik peranan diantara pengambil keputusan dan pelaksana, dibanding jika kegiatan tersebut dilaksanakan secara koordinatif (melibatkan banyak departemen). Hubungan satu konsep dengan lainnya dapat lebih kompleks dari sekedar hubungan kausal antara dua variabel (variabel pengaruh dan variabel terpengaruh). Hubungan antar banyak variabel dapat bersifat timbal balik atau sistemik. Misalnya, Model keterkaitan ketidak-mampuan Administratif, yang menjelaskan secara abstrak lingkaran setan dari sejumlah banyak variabel baik yang bersifat internal

maupun eksternal yang secara sistemik berhubungan dengan ketidakmampuan administratif.

- (2). *Teori normatif*, atau nilai-nilai yang menjadi tujuan bidang ini, alternatif keputusan yang seharusnya diambil oleh penyelenggara administrasi negara (praktisi) dan apa yang seharusnya dikaji dan dianjurkan kepada para pelaksana kebijakan. Teori normatif bertujuan menjelaskan situasi administrasi masa mendatang secara prospektif. Termasuk dalam teori ini adalah Utopi, misalnya masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila atau keluarga kecil yang bahagia dan sejahtera. Teori normatif juga dapat dikembangkan dengan merumuskan kriteria-kriteria normatif yang lebih spesifik, seperti efisiensi, efektivitas, responsibilitas, akuntabilitas, ekonomi, semangat kerja pegawai, desentralisasi, partisipasi, inovasi dan sebagainya. Teori normatif memberikan rekomendasi kearah mana suatu realitas harus dikembangkan atau perlu diubah dengan menawarkan kriteria-kriteria normatif tertentu. Permasalahan dalam teori normatif adalah bahwa kriteria-kriteria yang ditawarkan tidaklah selalu saling mendukung, akan tetapi dalam beberapa hal saling bertentangan. Misalnya penekanan pada efisiensi dapat mengorbankan pemerataan penekanan pada sentralisasi juga dapat mengorbankan akuntabilitas dan inovasi (terutama dari bawah).
- (3). *Teori asumptif*, pemahaman yang benar terhadap realitas seorang administrator, suatu teori yang tidak mengambil asumsi model setan maupun model malaikat birokrat. Teori asumptif menekankan pada prakondisi atau anggapan adanya suatu realitas sosial dibalik teori atau proposisi yang hendak dibangun. Teori X dan Y dari McGregor adalah salah satu contoh dari

teori Asumtif. Dalam teori tersebut dikemukakan dua jenis asumsi yang berlawanan tentang sifat manusia. Teori X berasumsi bahwa pada dasarnya manusia bersifat malas dan senang menghindari pekerjaan jika memungkinkan. Sementara teori Y berasumsi sebaliknya, yaitu bahwa manusia memiliki kemauan untuk bekerja dan memiliki kemampuan untuk mengontrol dirinya dalam mengemban tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

- (4). *Teori instrumental*, atau peningkatan teknik-teknik manajerial dalam rangka efisien dan efektivitas pencapaian tujuan negara.

Pertanyaan pokok yang dijawab pada teori ini adalah *bagaimana dan kapan*.

Teori Instrumental merupakan tindak lanjut (maka) dari proposisi *jika karena*. Misalnya jika sistem administrasi berlangsung secara begini dan begitu karena ini dan itu, jika desentralisasi dapat meningkatkan efektivitas birokrasi. Jika manusia dan institusinya sudah siap atau dapat disiapkan pada perubahan sistem administrasi ke arah desentralisasi yang lebih besar, maka strategi, teknik dan alat-alat apa yang dikembangkan untuk menunjangnya.

Teori-teori administrasi negara yang dikemukakan di atas oleh para ahli, banyak tertuju pada peran pemerintah dan dukungan rakyat terhadap masalah-masalah yang dihadapi publik. Keterlibatan masyarakat dan pemerintah dalam administrasi negara sebagaimana yang dikemukakan oleh para ahli di atas dalam menangani masalah-masalah publik sangat jelas. Karenanya apa yang kemudian menjadi bidang studi Administrasi Negara adalah bagaimana orang-orang mengorganisasikan diri mereka sebagai publik secara kolektif dan dengan tugas dan kewajiban masing-masing

memecahkan masalah-masalah publik untuk mencapai tujuan bersama mereka. Pada pengertian tersebut di atas peranan masyarakat sangat menentukan dalam mengatasi masalah-masalah publik. Dengan kedudukan negara yang mempunyai keterbatasan terutama dari segi biaya untuk memenuhi segala kebutuhan publik, maka peranan masyarakat (swasta) sangat menentukan. Dewasa ini peranan swasta semakin banyak terlihat pada bidang-bidang yang tadinya dimonopoli oleh negara seperti transportasi, pendidikan, perumahan, dan lain-lain. Walaupun demikian peranan pemerintah tetap memegang posisi sentral dalam pemenuhan dan penanganan masalah-masalah publik. Negara adalah merupakan lembaga formal yang memiliki mandat (dengan asumsi bahwa mekanisme demokratis berlangsung) dari rakyat melalui cara-cara tertentu yang dapat dibenarkan oleh hukum yang berlaku untuk memenuhi kepentingan publik. Karena itu Administrasi Negara secara lebih khusus dapat dijelaskan sebagai apa yang dilakukan oleh pemerintah, terutama lembaga eksekutifnya, didalam memecahkan masalah-masalah kemasyarakatan.

Keempat teori Bailey yang telah dijelaskan diatas secara bersama-sama membentuk **tiga pilar administrasi negara**: 1) perilaku organisasi dan perilaku manusia pada organisasi-organisasi publik; 2) teknologi manajemen dan institusi-institusi implementasi kebijakan-kebijakan; dan 3) kepentingan publik yang berkaitan dengan pilihan etika individual dan persoalan-persoalan pemerintahan.



### c. Good Governance

Seiring dengan perkembangan modern administrasi negara, United Nations Development Programme pada paper pertamanya mengidentifikasi karakteristik sistem pemerintahan yang baik (*the characteristics of good system of governance*) yaitu: "*legitimacy, freedom of association and participation and freedom of the media, fair and established legal frameworks that are enforced impartially, bureaucratic accountability and transparency, freely available and valid information, effective and efficient public sector management, and cooperation between governments civil society organizations*". Dalam perkembangan berikutnya, UNDP sebagaimana yang dikutip oleh Lembaga Administrasi Negara (dalam Joko Widodo, 2001:24-26) mengajukan karakteristik *good governance* sebagai berikut:

1. **Participation.** Setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi seperti ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
2. **Rule of law.** Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak asasi manusia.
3. **Transparency.** Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses-proses, lembaga-lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan. Informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor.
4. **Responsiveness.** Lembaga-lembaga dan proses-proses harus mencoba untuk

melayani setiap "*stakeholders*".

5. ***Consensus orientation.*** *Good governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan-pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur.
6. ***Equity.*** Semua warga negara, baik laki-laki maupun perempuan, mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
7. ***Effectiveness and efficiency.*** Proses-proses dan lembaga-lembaga sebaik mungkin menghasilkan sesuai dengan apa yang digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia.
8. ***Accountability.*** Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (*civil society*) bertanggungjawab kepada publik dan lembaga-lembaga "*stakeholders*". Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.
9. ***Strategic vision.*** Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh kedepan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan semacam ini. Ganie-Rochman (dalam Joko Widodo, 2001:26) mengemukakan "*good governance*" terdapat empat unsur utama yaitu, *accountability*, adanya kerangka hukum (*rule of law*), informasi, dan transparansi. Bhatta (dalam Joko Widodo, 2001:26) juga menyebutkan empat unsur "*governance*" yaitu akuntabilitas (*accountability*), transparansi (*transparency*), keterbukaan (*openness*), dan aturan hukum (*rule of law*).

Keempat unsur Governance tersebut dapat dideskripsikan secara detail sebagai berikut:

**1. Akuntabilitas (Accountability)**

Akuntabilitas (*accountability*) merupakan suatu istilah yang diterapkan untuk mengukur apakah dana publik telah digunakan secara tepat untuk tujuan dimana dana publik tadi ditetapkan dan tidak digunakan secara illegal. Dalam perkembangannya, akuntabilitas digunakan juga bagi pemerintah untuk melihat akuntabilitas efisiensi ekonomi program. Usaha-usaha tadi berusaha untuk mencari dan menemukan apakah ada penyimpangan staf atau tidak efisien atau ada prosedur yang tidak diperlukan. Akuntabilitas berarti menyelenggarakan penghitungan (*account*) terhadap sumber daya atau kewenangan yang digunakan. *The Oxford Advance Learner's Dictionary* sebagaimana dikutip oleh Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, akuntabilitas diartikan sebagai "*required or expected to give an explanation for one's action*". Akuntabilitas diperlukan atau diharapkan untuk memberikan penjelasan atas apa yang telah dilakukan. Dengan demikian akuntabilitas merupakan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja atas tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Akuntabilitas administrasi publik dalam pengertian yang luas melibatkan lembaga-lembaga publik (*agencies*) dan birokrat (*their workers*) untuk mengendalikan bermacam-macam harapan yang berasal dari dalam dan luar organisasinya. Strategi untuk mengendalikan

harapan-harapan dari akuntabilitas administrasi publik tadi akan melibatkan dua faktor kritis, yaitu (1) Bagaimana kemampuan mendefinisikan dan mengendalikan (*control*) harapan-harapan yang diselenggarakan (dilakukan) oleh keseluruhan lembaga (*agency*) khusus di dalam atau di luar organisasi. (2) Derajat kontrol keseluruhan terhadap harapan-harapan yang telah didefinisikan para agen tadi. Dengan demikian, maka akuntabilitas administrasi publik, sesungguhnya berkaitan dengan bagaimana birokrasi publik (*agencies*) mewujudkan harapan-harapan publik. Untuk mewujudkannya, tampaknya bukan saja tergantung pada kemampuan birokrasi publik di dalam mendefinisikan dan memanager harapan-harapan publik, tapi juga tergantung pada kemampuan publik dalam melakukan kontrol atas harapan-harapan yang telah didefinisikan, baik yang dilakukan oleh lembaga kontrol resmi maupun oleh para politisi dan masyarakat. Sehingga birokrasi publik dapat dikatakan akuntabel manakala dapat mewujudkan harapan publik (pelayanan publik yang profesional dan kepuasan publik). Berdasarkan uraian tadi, akuntabilitas dapat disimpulkan pula sebagai kewajiban seseorang atau unit organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui media pertanggung-jawaban secara periodik.

## 2. *Transparansi (Transparency)*

Transparansi (*transparency*) lebih mengarah pada kejelasan mekanisme formulasi, dan implementasi kebijakan, program dan proyek yang dibuat dan

dilaksanakan pemerintah. Pemerintahan yang baik adalah pemerintah yang bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik di Tingkat Pusat maupun di Tingkat daerah. Rakyat secara pribadi dapat mengetahui secara jelas dan tanpa ada yang ditutup-tutupi tentang proses perumusan kebijakan publik dan implementasinya. Dengan kata lain, segala kebijakan dan implementasi kebijakan baik di Pusat maupun di daerah harus selalu dilaksanakan secara terbuka dan diketahui umum.

### 3. *Keterbukaan (openness)*

Keterbukaan (*openness*) mengacu kepada terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang dinilainya tidak transparan. Pemerintah yang baik, adalah pemerintah yang bersifat terbuka dan transparan dalam memberikan data dan informasi yang memadai bagi masyarakat sebagai bahan untuk melakukan penilaian atas jalannya pemerintahan. Dalam praktik sering ditemukan, bahwa prosedur "tender" kompetitif suatu proyek pembangunan hingga penetapan keputusan, pemenangnya masih sering bersifat tertutup. Rakyat atau bahkan para pelaku tender dengan pemerintah sering tidak memperoleh kejelasan informasi tentang hasil atau kriteria penetapan pemenang tender proyek yang bersangkutan. Keterbukaan menurut Brautigam dibedakan dalam dua jenis keterbukaan, yaitu keterbukaan ekonomi dan keterbukaan politik. **Keterbukaan ekonomi**, tercermin dari sistem persaingan pasar dengan sedikit mungkin pembatasan (*regulasi*) oleh pemerintah, serta dilaksanakannya rezim perdagangan bebas dengan sistem tarif (*tariff barrier*) yang bersifat terbuka kepada publik. Sedangkan **keterbukaan**

**politik**, mengacu pada pola persaingan dan toleransi terhadap perbedaan-perbedaan dalam proses pengambilan keputusan. Permufakatan dalam setiap proses musyawarah untuk pengambilan keputusan tidak terjadi melalui proses "*pemaksaan kehendak atau intimidasi*", tetapi melalui tahapan argumentasi yang efektif terhadap setiap perbedaan pendapat yang muncul. Pengambilan suara (*voting*) untuk menetapkan suatu keputusan akibat terjadinya perbedaan pendapat bukanlah hal yang tabu sepanjang keputusan yang dihasilkan bersifat mengikat kepada siapapun yang terlibat, dan tidak ada pemboikotan atas pelaksanaan keputusan hasil pemungutan suara tersebut. Di sinilah letak persaingan positif dan toleransi atas perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan.

#### 4. ***Kerangka Hukum (Rule Of Law)***

Prinsip *rule of law* diartikan, "*good governance*" mempunyai karakteristik berupa jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang dibuat dan dilaksanakan. Karenanya, setiap kebijakan publik dan peraturan perundangan harus selalu dirumuskan, ditetapkan dan dilaksanakan berdasarkan prosedur baku yang telah melembaga dan diketahui oleh masyarakat umum, serta memiliki kesempatan untuk mengevaluasinya. Masyarakat membutuhkan dan harus dapat diyakinkan tentang tersedianya suatu proses pemecahan masalah mengenai adanya perbedaan pendapat (*conflict resolution*), dan terdapat prosedur umum untuk membatalkan sesuatu peraturan atau perundang-undangan tertentu. Pemerintahan yang baik dengan demikian dapat disimpulkan sebagai pemerintahan yang mampu mempertanggungjawabkan segala sikap, perilaku

dan kebijakan yang dibuat secara politik, hukum maupun ekonomi dan diinformasikan secara terbuka kepada publik, serta membuka kesempatan publik untuk melakukan pengawasan (kontrol) dan jika dalam prakteknya telah merugikan kepentingan rakyat, dengan demikian harus mampu mempertanggungjawabkan dan menerima tuntutan hukum atas tindakan tersebut. Karhi Nisjar S. (dalam Joko Widodo, 2001:36) menegaskan bahwa pemerintahan yang bijaksana memiliki arti yang lebih mendalam, yakni tidak sekedar mengandalkan legalitas hukum (otoritas) yang dimiliki untuk menjalankan administrasi publik, akan tetapi juga berusaha menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa bertanggungjawab (*sense of responsible*) masyarakat terhadap proses administrasi publik dan hasil-hasil pembangunan yang dicapai. Karenanya, agar pemerintah menjadi berwibawa, pemerintah harus memberikan kesempatan dan peluang atau menciptakan keberdayaan dan kualitas masyarakat yang lebih baik (*hiring better people*).

Sebagai perwujudan konkrit dari implementasi, ciri utama "*good governance*" di atas adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah (daerah) administrasi publik diharapkan dapat berfungsi dengan baik dan tidak memboroskan uang rakyat melalui sistem perpajakan.
2. Pemerintah dapat menjalankan fungsinya berdasarkan norma-norma standar etika dan moralitas pemerintahan yang berkeadilan.
3. Aparatur negara (daerah) mampu menghormati legitimasi konvensi konstitusional yang mencerminkan kedaulatan rakyat (demokrasi).
4. Pemerintah memiliki daya tanggap (*responsiveness*) terhadap berbagai variasi yang berkembang dalam masyarakat, serta bersikap positif atas pertanyaan

masyarakat mengenai berbagai kebijakan yang dijalankannya. Sedangkan Lembaga Administrasi Negara mengemukakan bahwa perwujudan *good governance* dalam pemerintahan dapat dilihat melalui aspek-aspek:

- 1). *Hukum/Kebijakan*. Hukum/kebijakan ditujukan pada perlindungan kebebasan sosial, politik, dan ekonomi.
- 2). *Administrative competence and transparency*. Kemampuan membuat perencanaan dan melakukan implementasi secara efisien, kemampuan melakukan penyederhanaan organisasi, penciptaan disiplin dan model administratif, keterbukaan informasi.
- 3). *Desentralisasi*. Desentralisasi regional dan dekonsentrasi di dalam departemen.
- 4). *Penciptaan pasar yang kompetitif*. Penyempurnaan mekanisme pasar, peningkatan peran pengusaha kecil dan segmen lain dalam sektor swasta, deregulasi, dan kemampuan pemerintah dalam mengelola kebijakan makro ekonomi.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Ordway Tead (1935) dalam Pamudji (1993:13), *leaderships is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable* atau kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang mereka kehendaki. Jadi menurut Ordway Tead tersebut ada 3 (tiga) poin penting dalam kepemimpinan, yaitu: kegiatan



mempengaruhi, kerjasama dan tujuan bersama. Sedangkan menurut Stogdill (1950:47) dalam Pamudji (1993:13) menyebutkan bahwa *leadership as the process (act) of influencing the activities of an organized group in its effort toward goal setting and goal achievement*. Artinya kepemimpinan itu merupakan suatu proses dan tindakan mempengaruhi dan usaha menetapkan tujuan dan pencapaian tujuan.

Menurut Ermaya (1999:11), kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Berdasarkan beberapa definisi Kepemimpinan diatas dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan rasa sukarela dalam mencapai tujuan tertentu.

Menurut Robbins (2002:163), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Siagian (1999:62), mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Sementara, Wexley dan Yukl (2003:189) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya. Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki.

Dubrin (2005:3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Lebih lanjut, Usman (2008:275) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Thoha (2010:9) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Sementara kepemimpinan menurut Kartono dalam bukunya yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan* (2005:95), "Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan teknis serta sosial pemimpin dalam menerapkan teori-teori kepemimpinan pada praktek kehidupan serta organisasi melingkupi konsep-konsep pemikiran perilaku sehari-hari dan semua peralatan yang dipakainya. Teknik kepemimpinan dapat juga dirumuskan sebagai cara bertindakya pemimpin dengan bantuan alat-alat fisik dan macam-macam kemampuan psikis untuk mewujudkan kepemimpinannya." Menurut Samsudin (2006:287), "Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu." Kemudian, Usman (2008:275) mendefinisikan kepemimpinan ialah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk

bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dari pendapat di atas tentang kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa masing-masing definisi berbeda menurut sudut pandang penulisnya. Namun demikian, ada kesamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan, yakni mengandung makna mempengaruhi orang lain untuk berbuat seperti yang pemimpin kehendaki.

Jadi dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemampuan untuk memengaruhi orang atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu dalam keberhasilan organisasi.

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Teori-teori kepemimpinan menurut Thoha (2010:32-33), yaitu:

#### 1. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa sesungguhnya tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manajer, pendapatnya itu merujuk pada hasil penelitian Keith Davis yang menyimpulkan ada empat sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu:

- Kecerdasan, pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, para pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai

Model kepemimpinan yang dikemukakan oleh Fiedler sebagai hasil pengujian hipotesa yang telah dirumuskan dari penelitiannya terdahulu. Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini:

- Hubungan pimpinan anggota, variabel ini sebagai hal yang paling menentukan dalam menciptakan situasi yang menyenangkan.
- Derajat dari struktur tugas, dimensi ini merupakan urutan kedua dalam menciptakan situasi yang menyenangkan.
- Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal, dimensi ini merupakan urutan ketiga dalam menciptakan situasi yang menyenangkan.

(Thoha, 2010:37-38)

##### 5. Teori Jalan Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Teori ini mula-mula dikembangkan oleh Geogepoulos dan kawan-kawannya di Universitas Michigan. Pengembangan teori ini selanjutnya dilakukan oleh Martin Evans dan Robert House. Secara pokok, teori path-goal dipergunakan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan kerja bawahan. Ada dua faktor situasional yang telah diidentifikasi yaitu sifat personal para bawahan, dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori path-goal memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bias diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrument bagi kepuasan masa depan. Adapun

perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

- Motivasi dan dorongan prestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, para pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya, dalam istilah penelitian Universitas Ohio, pemimpin itu mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukan berorientasi pada produksi.

## 2. Teori kelompok

Teori ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Teori kelompok ini dasar perkembangannya pada psikologi sosial. (Thoha, 2010:34).

## 3. Teori situasional

Teori ini menyatakan bahwa beberapa variabel situasional mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan pelakunya termasuk pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Beberapa variabel situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh situasional ini. (Thoha, 2010:36).

## 4. Teori kepemimpinan kontijensi

faktor situasional kedua, path-goal, menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja (Thoha, 2010:39).

Salah satu upaya untuk menilai sukses atau gagal seorang pemimpin dapat dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat dan kualitas perilaku atau gaya kepemimpinan yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Menurut Stonner (1996:165) bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Kemudian, Ermaya (1999:10) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu. Lebih lanjut, Thoha (2010:122) mengemukakan definisi gaya kepemimpinan sebagai suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya.

Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29). Sedangkan, Usman (2008:293) mendefinisikan gaya kepemimpinan norma perilaku yang oleh seseorang pada saat orang itu mempengaruhi perilaku orang lain.

Dari pendapat beberapa para tenaga ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut Lewin (Kartono, 2005:35) mengemukakan gaya kepemimpinan dibagi menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu :

1. Otokratis, pemimpin yang demikian bekerja keras, bersungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan intruksi-intruksinya harus ditaati.
2. Demokratis, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya dan bersifat terbuka. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Laissezfaire, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerankan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga dengan demikian dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.

Adapun upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan tersebut, antara lain:

- 1) Menentukan gaya kepemimpinan yang cocok dan tepat dalam organisasi yang dipimpinnya, sehingga mampu memperoleh dukungan dari bawahan, sehingga semua kebijakan yang ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat menghasilkan kinerja yang ditargetkan.
- 2) Mengetahui siapa bawahan yang dipimpin, baik tingkat kemampuan, potensi dan personal sehingga dapat melakukan dengan tepat bagaimana memberikan perintah dan petunjuk yang mudah dimengerti dan dilaksanakan dengan hasil yang baik.
- 3) Empati dalam arti atasan dapat memahami keinginan bawahan baik kebutuhan akan perhatian, kesejahteraan dan ketenangan maupun etika budaya yang menjadi bagiannya.
- 4) Perhatian, dengan maksud mampu mengetahui bentuk komunikasi, tingkat kesulitan, pengharapan dan pemenuhan kebutuhan mulai yang paling normatif sampai bentuk penghargaan.

Gaya kepemimpinan dengan pendekatan situasional-kontingensi, menggambarkan gaya kepemimpinan yang tergantung dari pemimpinnya, dukungan pengikutnya, dan situasi yang kondusif. Teori ini terkenal dengan model kontingensi Fiedler (Usman, 2008:301) yang menyatakan bahwa efektifitas kepemimpinan akan berhasil jika menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda di suatu situasi yang berbeda pula. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan tergantung situasi. Ada 3 (tiga) sifat situasi yang dapat mempengaruhi keefektifan kepemimpinan, yaitu: (1) hubungan pimpinan-bawahan; (2) derajat susunan tugas;



dan (3) kewibawaan kedudukan pimpinan. Dari ketiga variabel di atas, maka Fiedler merumuskan dalam 8 (delapan) kombinasi, yang berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif.

**Tabel 2.1. Gaya Kepemimpinan Menurut Fiedler**

<b>Kondisi</b>	<b>Hubungan pemimpin dengan bawahan</b>	<b>Struktur tugas</b>	<b>Kewibawaan kedudukan pemimpin</b>	<b>Gaya kepemimpinan yang efektif</b>
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Tidak baik	Tidak berpola	Lemah	Mementingkan Hubungan bawahan
V	Tidak baik	Berpola	Kuat	Mementingkan Hubungan bawahan
VI	Tidak baik	Berpola	Lemah	Mementingkan Hubungan bawahan
VII	Tidak baik	Tidak berpola	Kuat	Mementingkan Hubungan bawahan
VIII	Tidak baik	Tidak berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber: Wahjosumidjo (1994:98).

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku

pemimpin yang berorientasi kepada tugas dan hasil. Demikian pula selanjutnya sampai kondisi menunjukkan angka VIII, berarti hubungan antara atasan dan bawahan tidak baik, struktur tugas dalam organisasi itu tidak dapat tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas dan hasil.

Kemudian, teori selanjutnya adalah gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (Usman, 2008:309) didasarkan oleh saling pengaruh antara perilaku kepemimpinan yang diterapkan, sejumlah dukungan emosional yang diberikan, dan tingkat kematangan bawahannya. Empat gaya kepemimpinan yang dihasilkan antara lain: pemberitahuan (*telling*), menawarkan atau menjual (*selling*), pelibatan bawahan (*participating*), dan pendelegasian (*delegating*).

Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa hubungan antara seorang pemimpin dan bawahan melewati 4 (empat) fase pada saat karyawan berkembang dan pemimpin perlu mengubah gaya kepemimpinannya. Fase pertama, merupakan tahap kesiapan awal perhatian pada tugas yang tinggi oleh pemimpin. Fase kedua, pemimpin perlu meningkatkan perhatian pada hubungan. Fase ketiga, pemimpin masih terus mendukung dan memberi perhatian untuk memperkuat niat karyawan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Fase keempat, pemimpin dapat mengurangi jumlah dukungan dan perhatian, dalam tahap ini karyawan tidak lagi memerlukan atau mengharapkan pengarahan dari pemimpin mereka, karena mereka lebih cenderung mandiri. Teori ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai

untuk menentukan kombinasi gaya yang paling tepat dan memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah.

Lebih lanjut, yaitu teori kepemimpinan transforming menurut Anderson (Usman, 2008:313), yaitu kepemimpinan yang memiliki visi, perencanaan, komunikasi, dan tindakan kreatif yang memiliki efek positif pada sekelompok orang pada sebuah susunan nilai dan keyakinan yang jelas, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan jelas dan dapat diukur.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Siagian (1999:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk, yaitu: peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2006:64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi, yaitu: pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Fiedler dalam Usman (2008:301) mengemukakan model kontingensi yang menyatakan bahwa efektifitas kepemimpinan akan berhasil jika menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda di suatu situasi yang berbeda pula. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan tergantung situasi. Ada 3 (tiga) sifat situasi yang dapat mempengaruhi keefektifan kepemimpinan, yaitu: (1) hubungan pimpinan-bawahan; (2) derajat susunan tugas; dan (3) kewibawaan kedudukan pimpinan.

Kemudian, teori selanjutnya adalah gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (Usman, 2008:309) didasarkan oleh saling pengaruh antara perilaku kepemimpinan yang diterapkan, sejumlah dukungan emosional yang diberikan, dan tingkat kematangan bawahannya. Empat gaya kepemimpinan yang dihasilkan antara lain: pemberitahuan (*telling*), menawarkan atau menjual (*selling*), pelibatan bawahan (*participating*), dan pendelegasian (*delegating*). Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa hubungan antara seorang pemimpin dan bawahan melewati 4 (empat) fase pada saat karyawan berkembang dan pemimpin

perlu mengubah gaya kepemimpinannya. Fase pertama, merupakan tahap kesiapan awal perhatian pada tugas yang tinggi oleh pemimpin. Fase kedua, pemimpin perlu meningkatkan perhatian pada hubungan. Fase ketiga, pemimpin masih terus mendukung dan memberi perhatian untuk memperkuat niat karyawan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Fase keempat, pemimpin dapat mengurangi jumlah dukungan dan perhatian, dalam tahap ini karyawan tidak lagi memerlukan atau mengharapkan pengarahan dari pemimpin mereka, karena mereka lebih cenderung mandiri. Teori ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya yang paling tepat dan memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Lebih lanjut, Anderson seperti dikutip Usman (2008:313) mengemukakan teori kepemimpinan transforming, yaitu kepemimpinan yang memiliki visi, perencanaan, komunikasi, dan tindakan kreatif yang memiliki efek positif pada sekelompok orang pada sebuah susunan nilai dan keyakinan yang jelas, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan jelas dan dapat diukur.

Dari beberapa teori di atas, maka dalam penelitian ini menggunakan teori gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard yang mengemukakan keefektifan seorang pemimpin yang terdiri dari 4 (empat) gaya kepemimpinan sebagai indikator penelitian, yaitu:

1. Pemberitahuan (*telling*).
2. Menawarkan atau menjual (*selling*).
3. Pelibatan bawahan (*participating*).

#### 4. Pendelegasian (*delagating*).

## 2. Budaya Kerja

### a. Pengertian Budaya Kerja

Sebelum memahami tentang budaya kerja, maka terlebih dahulu perlu diketahui tentang pengertian budaya dan kerja. Osborn dan Plastrik (2000:252) mendefinisikan budaya sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofo (2003:384) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi. Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau tidak banyak dipengaruhi oleh aspek perilaku peserta/karyawan organisasi tersebut. Secara sederhana kerja didefinisikan sebagai segala aktivitas manusia mengerahkan energi bio-psiko-spiritual dirinya dengan tujuan memperoleh hasil tertentu. Menurut Hasibuan (2000:47) kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu.

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja” (Triguno, 2004:3). Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai

yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani.

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja" (LAN, 2006:8). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi dan memuaskan (LAN, 2006:8-9).

Dari beberapa sumber empiris diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah sistem nilai dan norma moral atau etika moral yang melekat pada diri seseorang yang diekspresikan dalam aktivitas/kegiatannya sehari-hari untuk mewujudkan prestasi kerja yang baik. Pegawai sebagai makhluk sosial tentu mempunyai kultur atau budaya tersendiri. Budaya dimaksud ikut berpengaruh terhadap segala aktivitas kesehariannya. Dikatakan demikian karena manusia sebagai makhluk sosial mempunyai perilaku yang dipengaruhi oleh latar belakang budaya dari lingkungan budaya dimana ia tumbuh dan dewasa.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja**

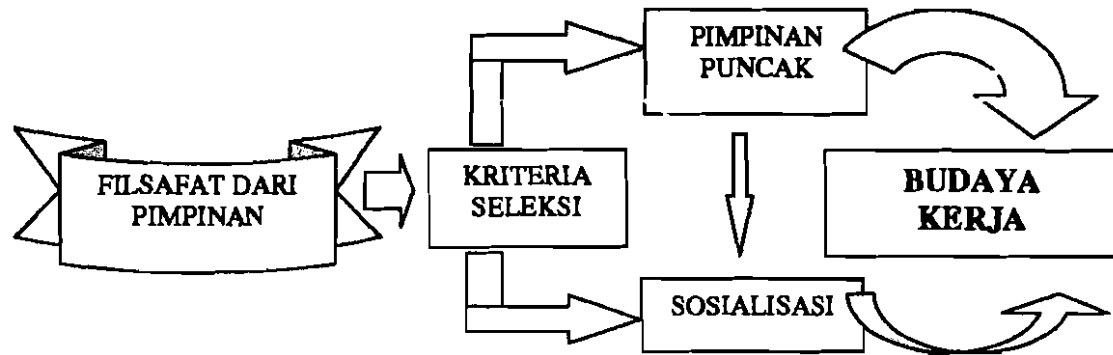
Didalam suatu organisasi/lembaga pemerintah tidak terlihat adanya budaya tentang persaingan, budaya kerja keras, budaya tentang pengambilan resiko serta budaya kreativitas dan inovasi. Yang sering terlihat adalah budaya kerja menunggu perintah dari atasan, menunggu petunjuk dari atasan serta mengikuti peraturan dari atasan tidak ada keberanian bertindak (tidak ada hak

otonominya (Siagian, 1999:111). Pada lembaga pemerintah para pegawainya bekerja terikat dengan peraturan yang ada, sehingga kebebasan berkreativitas tidak ada dan ini menimbulkan keberanian untuk bermalas-malas atau mangkir di saat bekerja. Hal seperti ini berlaku pula bagi para pegawai ditempat penelitian ini, mereka bekerja setengah hati karena memang tidak mampu melakukan aktivitas kerja secara mandiri.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis (1993:58-59); budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan (Triguno, 2004:6).

Perlu waktu bertahun bahkan puluhan dan ratusan tahun untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, di mana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya. Gambar berikut merupakan proses terbentuknya budaya kerja dalam satuan kerja/organisasi.





Gambar 2.1. Proses Terbentuknya Budaya Kerja

Sumber: Robbins (2001:302).

Robbins (2001:301-302) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pemimpinannya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Sementara Collins dan Porras dalam Sinamo (2002:3-4) mengatakan bahwa satuan kerja atau organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi jika ia memiliki: 1) Sasaran-sasaran dan target-target yang agung; 2) Keteguhan tetapi sekaligus fleksibel; 3) Budaya kerja yang dihayati secara fanatik; 4) Daya inovasi yang kreatif; 5) Sistem pembangunan sumber daya manusia (SDM) dari dalam; 6) Orientasi mutu pada kesempurnaan, dan 7) Kemampuan untuk terus menerus belajar dan berubah secara damai.

Dari beberapa teori budaya kerja di atas, maka dapat disimpulkan indikator variabel budaya kerja sebagai indikator penelitian terdiri dari:

1. Budaya kerja kuat.
2. Budaya kerja tepat.
3. Budaya kerja adaptif.
4. Budaya kerja kreatif.

### **3. Disiplin Kerja**

#### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Nitisemito (1995:106), menyatakan bahwa disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Soemarmo (1995:29) menyatakan bahwa disiplin adalah ketaatan terhadap peraturan dan norma kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yang berlaku, yang dilaksanakan secara sadar dan ikhlas lahir dan batin hingga timbul rasa malu terkena sanksi dan rasa takut terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Di satu sisi disiplin adalah sikap hidup dan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab terhadap kehidupan tanpa paksaan dari luar sikap dan perilaku dianut berdasarkan keyakinan bahwa hal itulah yang benar, bermanfaat bagi diri sendiri. Di dalamnya terkait dengan kemauan dan kemampuan seseorang menyesuaikan dan mengendalikan dirinya untuk sesuai dengan norma, aturan hukum, kebiasaan yang berlaku dalam lingkungan budaya setempat, alat untuk menciptakan perilaku dan tata hidup tertib manusia sebagai pribadi maupun sebagai kelompok.

Saydam (1996:284) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Menurut Handoko (2001:208), disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

Heidjrachman dan Husnan (2002:15) mengungkapkan bahwa disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. Menurut Davis (2002:112), disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi. Agar seseorang tetap mentaati peraturan yang berlaku, tindakan disiplin harus dilaksanakan karena hal tersebut untuk mengubah tingkah laku. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerja sama dan merupakan kebutuhan untuk berorganisasi, serta untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain (Mulyasa, 2008:118).

Menurut Hasibuan (2000:193), kedisiplinan adalah kesadaran seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara suka rela mentaati semua peraturan dan sadar akan tanggung jawabnya. Jadi dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan apabila pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semuanya dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Selanjutnya Hasibuan (2000:194) mengemukakan bahwa pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya: (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pimpinan, (3) balas jasa, (4) keadilan, (5) waskat, wakat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan

kedisiplinan karyawan perusahaan karena dengan waskat ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti bahwa atasan harus selalu ada/hadir di tempat pekerjaannya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan. Jadi, waskat ini menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat, (6) sanksi hukum, (7) ketegasan, (8) hubungan kemanusiaan.

Lebih lanjut, Fahtoni (2006:172) menyatakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Siagian (2008:145), disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam masyarakat. Senada dengan pernyataan diatas, Sinungan (2008:135) mengemukakan bahwa disiplin adalah sikap dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan atau keputusan yang ditetapkan.

Disiplin bukanlah hanya sekedar menuruti perintah atau aturan saja, patuh terhadap perintah dan aturan merupakan bentuk disiplin jangka pendek. Disiplin akan terlaksana dengan baik apabila seseorang memiliki pengertian, kesungguhan, serta kesadaran untuk melaksanakan aturan-aturan yang ada. Dengan demikian orang tersebut tidak merasa dipaksa untuk berbuat sesuatu. Dikatakan oleh Winardi (1997:12), makna disiplin dapat dipahami dalam kaitannya dengan, (1) latihan yang memperkuat. Disiplin dikaitkan dengan latihan yang memperkuat

terutama ditekankan pada pikiran dan watak untuk menghasilkan kendali diri dari dan kebiasaan untuk patuh; (2) koreksi dan sanksi. Disiplin kaitannya dengan koreksi atau sanksi diperlukan dalam suatu lembaga yang telah mempunyai tata tertib yang baik. Bagi yang melanggar tata tertib dapat dilakukan dua macam tindakan, yaitu berupa koreksi untuk memperbaiki kesalahan dan berupa sanksi. Keduanya dilaksanakan secara konsisten untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan pelanggaran terhadap norma dan kaidah yang disepakati bersama; dan (3) kendali atau terciptanya ketertiban dan keteraturan. Orang-orang yang berdisiplin adalah orang yang mampu mengendalikan dirinya. Demi ketertiban masyarakat, pembinaan disiplin harus menyesuaikan tingkat perkembangan teknologi dan tingkat perkembangan masyarakat atau bangsa selalu terikat kepada berbagai peraturan yang mengatur hubungan sesama anggota maupun hubungan masyarakat manusia, masyarakat wajib berperilaku sesuai dengan peraturan yang berlaku baik *formal* maupun yang disepakati, jika ingin disebut berdisiplin.

Disiplin adalah kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan suatu sistem yang mengharuskan orang tunduk pada keputusan, perintah atau peraturan yang berlaku. Kepatuhan seseorang terhadap keputusan, perintah atau peraturan yang diberlakukan bagi dirinya sendiri, disebut disiplin pribadi. Kepatuhan seseorang terhadap keputusan, perintah dan perlakuan yang diberlakukan bagi suatu sistem dimana orang-orang itu terlibat, disebut disiplin perorangan. Disiplin perorangan menuntut orang yang bersangkutan bertanggung jawab atas pelaksanaan dan kepatuhannya. Tanggung jawab atas perbuatan dan pelaksanaan keputusan, perintah atau peraturan dengan segala akibatnya. Disiplin perorangan

bersifat perorangan atau individual, yakni berkaitan dengan sifat yang langsung melekat pada diri seseorang. Disiplin seseorang dapat berkembang dan tercermin dari keinginan dan kepuasan yang terpenuhi terhadap sesuatu hal yang menyebabkan seseorang tersebut meningkatkan lagi loyalitas, ketaatan serta kepatuhan terhadap organisasi yang berujung pada pencapaian tujuan organisasi.

Adapun kriteria disiplin kerja tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) indikator disiplin kerja, yaitu diantaranya:

- (1). Disiplin waktu, disiplin waktu disini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi: kehadiran dan kepatuhan pegawai pada jara kerja, pegawai melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.
- (2). Disiplin peraturan, peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari pegawai terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan. Serta ketaatan pegawai dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau lembaga, dan yang terakhir.
- (3). Disiplin tanggung jawab, salah satu wujud tanggung jawab pegawai adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai.

Tujuan utama pengadaaan sanksi disiplin kerja bagi para pegawai yang melanggar norma-norma organisasi adalah memperbaiki dan mendidik para tenaga kerja yang melakukan pelanggaran disiplin. Pada umumnya sebagai pegangan pimpinan meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja yang dikemukakan oleh Siswanto (2003:293-294) terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang, sanksi disiplin ringan. Dalam penetapan jenis sanksi disiplin yang akan dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar hendaknya dipertimbangan dengan cermat, teliti dan seksama bahwa sanksi disiplin yang akan dijatuhkan tersebut setimpal dengan tindakan dan perilaku yang diperbuat.

Dengan demikian, sanksi disiplin tersebut dapat diterima dengan rasa keadilan. Kepada pegawai yang pernah diberikan sanksi disiplin dan mengulangi lagi pada kasus yang sama, perlu dijatuhkan sanksi disiplin yang lebih berat dengan tetap berpedoman pada kebijakan pemerintah yang berlaku.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dinyatakan bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Dari beberapa konsep tentang disiplin yang telah diuraikan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai kesediaan seorang guru yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Handoko (2001:208-211) ada 3 (tiga) macam kedisiplinan, antara lain:

1) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong pegawai berperilaku disiplin.

2) Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Yang berguna dalam pendisiplinan korektif, yaitu:

- o Peringatan pertama dengan mengomunikasikan semua peraturan terhadap karyawan.
- o Sedapat mungkin pendisiplinan ditetapkan supaya karyawan dapat memahami hubungan peristiwa yang dialami oleh karyawan.
- o Konsisten yaitu para karyawan yang melakukan kesalahan yang sama maka hendaknya diberikan sanksi yang sesuai dengan kesalahan yang mereka buat.
- o Tidak bersifat pribadi maksudnya tindakan pendisiplinan ini tidak memandang secara individual tetapi setiap yang melanggar akan dikenakan sanksi yang berlaku bagi perusahaan.

3) Disiplin progresif

Disiplin progresif berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah



memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Adapun langkah-langkah dalam memberikan hukuman progresif adalah peringatan lisan, peringatan tertulis, skorsing dan pemecatan.

Ada 3 (tiga) pendekatan disiplin menurut Mangkunegara (2001:130), yaitu:

- 1) Pendekatan disiplin modern, yaitu menemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman.

Pendekatan ini berasumsi:

- o Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- o Melindungi tuduhan yang besar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku.
- o Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- o Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin

- 2) Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan dengan cara memberi hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- o Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan
- o Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggaran.

- o Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- o Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- o Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

### 3) Pendekatan Disiplin

Pndekatan ini berasumsi:

- o Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- o Disiplin bukanlah suatu hukuman tetapi merupakan pembetulan perilaku.
- o Disiplin ditujukan untuk perbuatan perilaku yang lebih baik.
- o Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap peraturannya.

### b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Soejono (1997:67), disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain:

#### 1) Ketepatan waktu

Para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.

#### 2) Menggunakan peralatan kantor dengan baik

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor, dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.

### 3) Tanggungjawab yang tinggi

Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

### 4) Ketaatan terhadap aturan kantor

Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal atau identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

Menurut Fahtoni (2006:173), indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya adalah:

#### 1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan. Tetapi jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau pekerjaannya itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan akan rendah. Di sini letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

#### 2) Keteladanan pimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja karyawan maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan

diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin baik.

### 3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan, karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuannya beserta keluarganya. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik jika selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

### 4) Keadilan

Keadilan mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula

### 5) Waskat (pengawasan melekat)

Pengawasan melekat harus dijadikan suatu tindakan yang nyata dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, karena dengan pengawasan ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap,

gairah kerja, dan prestasi bawahan. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerjanya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.

7) Ketegasan

Pemimpin harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya. Tetapi bila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, maka sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan tersebut akan semakin meningkat.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal yang hendaknya

horizontal. Pimpinan atau manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal. Jika tercipta human relationship yang serasi, maka terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil telah diatur secara jelas bahwa kewajiban dan larangan yang harus ditaati oleh setiap Pegawai Negeri Sipil maupun calon Pegawai Negeri Sipil. Kedisiplinan tersebut merupakan salah satu unsur yang berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil maupun kinerja organisasi selaku pelayan dan abdi masyarakat. Pada Pasal 3 dan Pasal 4 dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil juga telah diatur kewajiban dan larangan bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil maupun Calon Pegawai Negeri Sipil.

Kewajiban yang harus dilaksanakan setiap Pegawai Negeri Sipil (Pasal 3) antara lain:

- 1) Mengucapkan sumpah/janji PNS;
- 2) Mengucapkan sumpah/janji jabatan;
- 3) Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
- 4) Menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 5) Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;

- 6) **Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;**
- 7) **Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;**
- 8) **Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;**
- 9) **Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;**
- 10) **Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;**
- 11) **Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;**
- 12) **Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;**
- 13) **Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;**
- 14) **Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;**
- 15) **Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;**
- 16) **Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan**
- 17) **Menaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.**

Sementara larangan yang harus ditaati setiap Pegawai Negeri Sipil (Pasal

4) antara lain:

- 1) **Menyalahgunakan wewenang;**
- 2) **Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;**

- 3) Tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;
- 4) Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;
- 5) Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
- 6) Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;
- 7) Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
- 8) Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;
- 9) Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
- 10) Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
- 11) Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
- 12) Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:



- a) Ikut serta sebagai pelaksana kampanye;
  - b) Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;
  - c) Sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain; dan/atau
  - d) Sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara;
13. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara:
- a) Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
  - b) Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat;
14. Memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundangundangan; dan
15. Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara:
- a) Terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah;
  - b) Menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kampanye;
  - c) Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau

- d) Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

Dari beberapa indikator yang mempengaruhi disiplin kerja menurut konsep yang dikemukakan antara lain oleh Soejono (1997:67), Fahtoni (2006:173), dan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Pasal 3 dan 4), maka indikator yang mempengaruhi disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur dan digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini, antara lain:

- 1) Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.
- 2) Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja.
- 3) Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.
- 4) Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas.
- 5) Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.
- 6) Menyalahgunakan wewenang.
- 7) Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
- 8) Menghalangi berjalannya tugas kedinasan.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja**

Kepemimpinan yang efektif berpengaruh terhadap disiplin kerja individu maupun organisasi. Fakta ini didukung oleh beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain: Ferdian (2003), Sumarjo (2004), Supartha (2007), dan Rahmawan (2009). Sementara budaya kerja yang kuat, tepat, adaptif dan kreatif berpengaruh terhadap disiplin kerja. Hal ini didukung oleh peneliti terdahulu yaitu Sumarjo (2004).

Dari hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja. Dengan adanya kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan efektif melalui gaya kepemimpinan yang dimilikinya serta dengan dukungan budaya kerja yang kuat, maka akan tercipta disiplin kerja guru yang tinggi.

#### **C. Kerangka Berpikir**

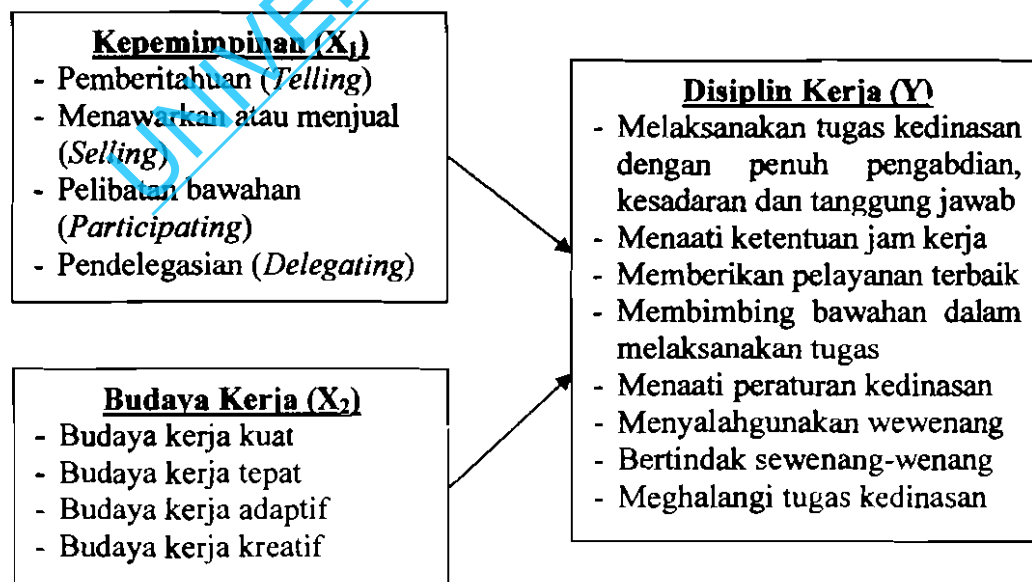
Suliyanto (2006:48) mengemukakan bahwa kerangka pikir atau kerangka konseptual adalah aur yang menggambarkan proses riset secara keseluruhan. Dengan kata lain, kerangka pikir penelitian merupakan miniatur keseluruhan proses riset. Pernyataan yang hampir sama juga diungkapkan oleh Sugiyono (2009:89) bahwa kerangka pikir penelitian merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.

Kepemimpinan dalam penelitian ini diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya (Usman. 2008:275). Oleh sebab itu, hal yang penting dari kepemimpinan adalah adanya pengaruh dan

efektifnya kekuasaan dari seorang pemimpin. Jika seseorang berkeinginan mempengaruhi perilaku orang lain, maka aktivitas kepemimpinan telah mulai tampak relevansinya.

Budaya kerja dalam penelitian ini merupakan falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan para guru dalam organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud dalam segala aktivitas kesehariannya.

Sementara disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam masyarakat atau organisasi (Siagian, 2008:145). Pada penelitian ini disiplin kerja didefinisikan sebagai kesediaan seorang guru yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.



Gambar 2.2. Kerangka Pikir Penelitian

Menurut Sugiyono (2009:39) hipotesis didefinisikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum sebagai jawaban yang empirik.

Berdasarkan kerangka pikir penelitian seperti diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan secara terpisah berpengaruh terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.
2. Budaya kerja secara terpisah berpengaruh terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.
3. Kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

#### **D. Definisi Operasional**

Definisi operasional menurut Nazir (1999:152) adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau mendefinisikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Untuk itu perlukan keputusan operasional yang akan diambil untuk menerjemahkan konsep-konsep teoritis yang abstrak dalam bahasan suatu penelitian, dengan jalan mencari indikator-

indikatornya dari masing-masing variabel yang ada. Definisi operasional variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi para bawahannya sehingga bawahannya bersedia secara sukarela melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keinginan pemimpinnya. Kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini mengadopsi gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (2000) dalam Usman (2008:309) yang terdiri dari:

- a. Kemampuan untuk memberitahu bawahan apa yang harus mereka kerjakan (*telling*).
- b. Kemampuan menawarkan atau memberikan ide-ide kepada bawahan (*selling*).
- c. Kemampuan berpartisipasi dengan bawahan (*participating*).
- d. Kemampuan mendelegasikan tugas kepada bawahan (*delegating*).

Jadi kepemimpinan lebih berorientasi pada kekuasaan dan pengaruh apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik dengan bawahannya, artinya ia disenangi, dihormati, dan dipercaya. Penugasan yang berstruktur baik, jelas, eksplisit, dan terprogram. Pemimpin lebih berpengaruh daripada kalau penugasan itu kabur, tidak jelas dan tidak terstruktur (Salusu, 2000:195-196). Kepemimpinan kepala sekolah yang tidak efektif diduga akan menyebabkan rendahnya disiplin kerja guru.

2. Budaya kerja ( $X_2$ ) adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi,

kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja (IAN, 2006:8). Indikator kesuksesan organisasi dengan memiliki budaya kerja, antara lain:

- a. Budaya kerja kuat.
- b. Budaya kerja tepat.
- c. Budaya kerja adaptif.
- d. Budaya kerja kreatif.

Budaya kerja yang rendah dapat menyebabkan rendahnya tingkat kedisiplinan kerja guru.

3. Disiplin kerja (Y) adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam masyarakat atau organisasi (Siagian, 2008:145). Pada penelitian disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai kesediaan seorang guru yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Adapun indikator disiplin kerja guru terdiri dari:

- a. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada guru dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.
- b. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja.
- c. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.
- d. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas.
- e. Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

- f. Menyalahgunakan wewenang.
- g. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
- h. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan.

UNIVERSITAS TERBUKA



### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas (*independent variable*) yang terdiri dari variabel kepemimpinan dan budaya kerja dengan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu disiplin kerja dengan melakukan pengujian hipotesis. Explanatory research mencoba memberi penjelasan tentang mengapa dan bagaimana suatu hubungan dapat terjadi dalam suatu situasi.

Penentuan lokasi penelitian dengan memperhatikan beberapa aspek, antara lain: daya jangkau, waktu yang tersedia, dukungan atau kemudahan memperoleh data di lokasi penelitian, dan efisiensi biaya. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek tersebut, maka penulis menentukan lokasi penelitian pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur yang dilaksanakan pada bulan Oktober 2013.

#### **B. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur yang berjumlah 122 guru. Untuk mengambil sampel secara proporsional dari populasi tersebut, maka digunakan metode Slovin dalam Suliyanto (2006:100), yaitu ukuran sampel minimal yang diambil dengan tingkat kesalahan antara 5% - 10%. Dalam penelitian ini

dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10%. Dengan menggunakan Rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = jumlah sampel minimal.

N = jumlah populasi.

e = persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel.

Perhitungan jumlah sampel minimal yang diambil adalah sebagai berikut:

N = Jumlah seluruh PNS adalah 122 guru.

e = persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel sebesar 10%.

$$n = \frac{122}{1 + 122(0.1)^2} = 54,95 \text{ (dibulatkan menjadi 55).}$$

Sehingga jumlah sampel penelitian yang dijadikan responden adalah sebanyak 55 orang guru dari total populasi 122 guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur. Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling*, yaitu dengan metode *stratified random sampling*, artinya dibentuk strata, tingkatan, atau kelompok yang kemudian dipilih secara random (Istijanto, 2006:116).

Adapun teknik analisis yang digunakan adalah *propotionate stratified random sampling*. Teknik ini digunakan jika populasi memiliki strata dan anggota

setiap strata memiliki jumlah yang relatif proporsional. Oleh karena anggota strata memiliki jumlah yang proporsional maka setiap strata akan terwakili dalam sampel secara proporsional juga.

**Tabel 3.1. Sampel Proporsional Berdasarkan Strata Pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur**

Nama SDN	Anggota Populasi	Persentase (100%)	Pembulatan Sampel	Sampel Proporsional
1. SDN 1 Tumbang Bajanei	6	4,92	5	3
2. SDN 1 Rantau Tampang	9	7,38	8	4
3. SDN 1 Tumbang Mangkup	5	4,10	4	2
4. SDN 1 Batu Agung	7	5,74	6	3
5. SDN 2 Tanjung Harapan	7	5,74	6	3
6. SDN 1 Agung Mulya	13	10,66	11	7
7. SDN 1 Tumbang Sangai	11	9,02	9	5
8. SDN 1 Tribuana	4	3,28	3	2
9. SDN 1 Tanjung Harapan	6	4,92	5	3
10. SDN 2 Tumbang Sangai	10	8,20	8	4
11. SDN 1 Rantau Katang	9	7,38	7	4
12. SDN 1 Tarui Pinang	9	7,38	7	4
13. SDN 1 Tukang Langit	5	4,10	4	2
14. SDN 1 Buana Mustika	10	8,20	8	4
15. SDN 1 Bukit Indah	11	9,02	9	5
<b>Jumlah</b>	<b>122</b>	<b>100,00</b>	<b>100</b>	<b>55</b>

### C. Instrumen Penelitian

Penggunaan skala ordinal tidak memungkinkan untuk memperoleh nilai mutlak dari obyek yang diteliti, tetapi hanya kecenderungan. Kuesioner yang merupakan alat ukur dalam penelitian ini perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian ini bertujuan untuk mendapatkan petunjuk mengenai mutu penelitian yang akan dihasilkan.

## 1. Uji Validitas

Uji validitas instrumen dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Setiaji, 2004:67). Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan rumus Korelasi Pearson, bila  $r$  hitung  $> 0,3$  maka pengujian indikator dinyatakan valid, sebaliknya apabila  $r$  hitung  $< 0,3$  maka indikator dinyatakan tidak valid.

Hasil uji validitas dalam penelitian ini diperoleh dengan melakukan uji instrumen terhadap 20 responden yang diambil secara acak dari total 55 responden yang akan dijadikan sampel dalam penelitian, yaitu dengan melihat output pada kolom  $r$  hitung yang merupakan nilai  $r$  hitung untuk masing-masing item pertanyaan yang dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel (0,300). Apabila hasil nilai  $r$  hitung dari setiap item pertanyaan untuk masing-masing variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan 4 pertanyaan, budaya kerja ( $X_2$ ) dengan 4 pertanyaan dan disiplin kerja ( $Y$ ) dengan 8 pertanyaan  $> r$  tabel, maka seluruh instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Item Pertanyaan	$r$ hitung	$r$ tabel	Keterangan
X1.1	0,865	0,300	<i>Valid</i>
X1.2	0,883	0,300	<i>Valid</i>
X1.3	0,793	0,300	<i>Valid</i>
X1.4	0,680	0,300	<i>Valid</i>

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013.

Berdasarkan Tabel 3.2, diperoleh bahwa nilai  $r$  hitung untuk seluruh item pertanyaan variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dari yang terkecil (0,680) dan terbesar

(0,865) > r tabel (0,300), maka seluruh instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja (X<sub>2</sub>)**

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,887	0,300	<i>Valid</i>
X2.2	0,938	0,300	<i>Valid</i>
X2.3	0,934	0,300	<i>Valid</i>
X2.4	0,752	0,300	<i>Valid</i>

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013.

Berdasarkan Tabel 3.3, diperoleh bahwa nilai r hitung untuk seluruh item pertanyaan variabel budaya kerja (X<sub>2</sub>) dari yang terkecil (0,752) dan terbesar (0,938) > r tabel (0,300), maka instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 3.4. Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (Y)**

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Y1.1	0,690	0,300	<i>Valid</i>
Y1.2	0,866	0,300	<i>Valid</i>
Y1.3	0,916	0,300	<i>Valid</i>
Y1.4	0,666	0,300	<i>Valid</i>
Y1.5	0,905	0,300	<i>Valid</i>
Y1.6	0,905	0,300	<i>Valid</i>
Y1.7	0,794	0,300	<i>Valid</i>
Y1.8	0,660	0,300	<i>Valid</i>

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013.

Berdasarkan Tabel 3.4, diperoleh bahwa nilai r hitung untuk seluruh item pertanyaan variabel disiplin kerja (Y) dari yang terkecil (0,660) dan terbesar (0,916) > r tabel (0,300), maka seluruh instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid. Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam penelitian untuk ke tiga variabel penelitian dinyatakan valid karena mempunyai nilai r hitung > r tabel yaitu sebesar 0,300 sehingga seluruh instrumen penelitian adalah valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk digunakan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama (Setiaji, 2004:67). Pada penelitian ini rumus reliabilitas adalah dengan menggunakan Metode Alpha. Jika nilai koefisien alpha lebih besar atau sama dengan 0,6 maka instrumen dalam kuesioner dikatakan reliabel, demikian sebaliknya jika nilai alpha  $< 0,6$  maka instrumen dalam penelitian tidak reliabel.

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini diperoleh dengan melakukan uji instrumen terhadap 20 responden yang diambil secara acak dari total 55 responden yang akan dijadikan sampel dalam penelitian. Item pertanyaan dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,600. Secara detil hasil uji reliabilitas untuk ke tiga variabel penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.5. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Item Total Pertanyaan	Nilai Alpha	Keterangan
X1	0,815	<b><i>Reliabel</i></b>
X2	0,898	<b><i>Reliabel</i></b>
Y	0,911	<b><i>Reliabel</i></b>

*Sumber:* Hasil Pengolahan Data, 2013.

Tabel 3.5 di atas menunjukkan bahwa nilai Alpha untuk  $X_1$  (0,815),  $X_2$  (0,898) dan Y (0,911)  $> 0,600$ . Artinya, seluruh item pertanyaan untuk ke tiga variabel penelitian (kepemimpinan, budaya kerja, dan disiplin kerja) adalah reliabel, sehingga seluruh variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dilaksanakan dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 (dua) teknik utama pengumpulan data, yaitu: (1) kuesioner dan (2) studi dokumentasi.

##### **1. Teknik Kuesioner**

Teknik kuesioner dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada 55 responden. Melalui teknik kuesioner ini akan dikumpulkan data yang berupa jawaban tertulis dari responden atas sejumlah pertanyaan yang diajukan didalam kuesioner (Sumarsono, 2004:89). Kuesioner berisi kumpulan pertanyaan-pertanyaan yang mengungkap variabel-variabel penelitian yaitu: kepemimpinan, budaya kerja dan disiplin kerja.

##### **2. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi yaitu informasi yang diperoleh dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai hasil penelitian kerja guru, jumlah guru, tingkat pendidikan, lama bekerja, usia dan data tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

#### **E. Metode Analisis Data**

Data yang diperoleh dari kuesioner sebelum diolah dilakukan editing, kemudian dilakukan proses tabulasi secara manual dan hasilnya dibuat dalam master tabel. Data yang diperoleh secara deskriptif disajikan dalam bentuk tabel, kemudian dianalisis secara kualitatif dengan melakukan analisis deskriptif dan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

## 1. Analisis Deskriptif

Suliyanto (2006:179) mengemukakan bahwa analisis deskriptif merupakan analisis yang memberikan gambaran tata cara penyusunan dan penyajian data yang dikumpulkan dalam suatu riset dalam bentuk tabel frekuensi dan selanjutnya disajikan dalam bentuk interval atau tingkatan. Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran dan atau menjelaskan karakteristik responden yang terdiri dari variabel kepemimpinan, budaya kerja dan disiplin kerja guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

Adapun interval skor untuk klasifikasi variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya kerja ( $X_2$ ), dan disiplin kerja ( $Y$ ) seperti terlihat pada Tabel 3.6, Tabel 3.7 dan Tabel 3.8 sebagai berikut:

**Tabel 3.6. Klasifikasi Skor Angket Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Interval	Klasifikasi
4,00 – 9,31	Tidak Baik
9,32 – 14,66	Biasa
14,67 – 20,00	Baik

**Tabel 3.7. Klasifikasi Skor Angket: Budaya Kerja ( $X_2$ )**

Interval	Klasifikasi
4,00 – 9,31	Tidak Baik
9,32 – 14,66	Biasa
14,67 – 20,00	Baik



**Tabel 3.8. Klasifikasi Skor Angket Disiplin Kerja (Y)**

Interval	Klasifikasi
8,00 – 18,66	Rendah
18,67 – 29,33	Sedang
29,34 – 40,00	Tinggi

## 2. Uji Asumsi Klasik

Untuk memastikan model yang akan digunakan tidak memiliki penyimpangan asumsi klasik, maka model yang diteliti harus memenuhi syarat BLUE (*Best Linier Unbiased Estiamer*), yaitu:

### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan dengan memperhatikan grafik *P-P Plot*, yaitu apabila sebaran titik-titik yang ada searah dengan garis diagonal dan berimpit dengan garis diagonal tersebut, maka model yang digunakan telah memenuhi asumsi normalitas sehingga model regresi layak digunakan (Priyatno, 2009:12).

### b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas di antara variabel independen. Adapun pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah jika VIF di bawah 5 dan toleransi lebih besar dari 0,1 (Santoso, 2000:34).

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan varian

dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Pada penelitian ini model regresi dilihat pada *scatterplot diagram*, apabila titik-titik menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu, maka model tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga model regresinya baik (Priyatno, 2009:18).

#### **d. Uji Otokorelasi**

Uji Otokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik otokorelasi, yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya otokorelasi dalam model regresi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *Uji Durbin-Watson* (Uji D-W). Jika koefisien  $d$  (D-W) = 2, maka tidak terjadi otokorelasi sempurna. Sebagai *rule of thumb* (aturan ringkas); jika nilai D-W diantara 1,5 sampai 2,5 maka data tidak mengalami otokorelasi, tetapi jika nilai D-W 0 sampai 1 disebut memiliki otokorelasi positif dan jika D-W 3 sampai 4 disebut memiliki otokorelasi negatif. Sedangkan jika D-W berada diantara 1,0 - 1,5 dan 2,5 - 3 disebut sebagai daerah keragu-raguan (Priyatno, 2009:21).

## **2. Analisis Korelasi Parsial**

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara dua variabel dan untuk mengetahui arah hubungan yang terjadi (Priyatno, 2009:45). Koefisien korelasi menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara dua variabel, yaitu: variabel kepemimpinan dengan disiplin kerja, motivasi kerja dengan disiplin kerja dan budaya kerja dengan disiplin kerja. Analisis korelasi yang

digunakan dalam penelitian ini adalah Korelasi Produk Momen Pearson dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 12.0.

Korelasi Produk Momen Pearson dilambangkan dengan ( $r$ ) dengan ketentuan nilai  $r$  tidak boleh lebih dari harga ( $-1 \leq r \leq +1$ ). Apabila nilai  $r = -1$  artinya korelasinya negatif sempurna;  $r = 0$ , artinya tidak ada korelasi; dan  $r = 1$  berarti korelasinya sangat kuat.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menganalisis hipotesis pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja guru, baik secara serentak maupun parsial digunakan analisis regresi linier berganda. Menurut Gujarati (1997:28) yang dikutip oleh Sumarsono (2004:251) model regresi untuk menganalisis data memakai rumus, yaitu:

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

Dimana:

$Y$  = Disiplin kerja.

$X_1$  = Kepemimpinan.

$X_2$  = Budaya kerja.

$\beta_0$  = Intersep, konstanta yang merupakan rata-rata nilai disiplin kerja ( $Y$ ) pada saat kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya kerja ( $X_2$ ) sama dengan nol.

$\beta_1$  = Koefisien regresi parsial, mengukur nilai rata-rata  $Y$  untuk tiap unit perubahan dalam kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan menganggap budaya kerja ( $X_2$ ) konstan.

$\beta_2$  = Koefisien regresi parsial, mengukur nilai rata-rata Y untuk tiap unit perubahan dalam budaya kerja ( $X_2$ ) dan menganggap kepemimpinan ( $X_1$ ) dan konstan.

$e_i$  = Variabel pengganggu.

#### 4. Uji Hipotesis

##### a. Uji t

Digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas, apakah mempunyai pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat. Hasil uji t pada penelitian ini dapat dilihat pada hasil output SPSS versi 12.0.

Bentuk pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dan budaya kerja secara parsial terhadap variabel disiplin kerja.

$H_a: \beta_1 = \beta_2 \neq 0$ , artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dan budaya kerja secara parsial terhadap variabel disiplin kerja.

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, kemudian membandingkan t hitung dengan t tabel. Apabila nilai t hitung > t tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara masing-masing variabel kepemimpinan dan budaya kerja terhadap variabel disiplin kerja, sedangkan apabila nilai t hitung < t tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara masing-masing kepemimpinan dan budaya kerja terhadap variabel disiplin kerja guru.

**b. Uji F**

Digunakan untuk mengetahui apakah secara bersama-sama (simultan) koefisien regresi variabel bebas mempunyai pengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel terikat. Hasil uji normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada hasil output SPSS versi 12.0.

Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta_i = b_1 = b_2 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan terhadap variabel disiplin kerja.

$H_0: \beta_i = b_1 = b_2 \neq 0$ , artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan terhadap variabel disiplin kerja.

Pengujian dengan Uji F ini dengan membandingkan F hitung dengan F tabel pada tingkat keyakinan sebesar 95%. Apabila nilai F hitung  $>$  F tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan bahwa seluruh variabel kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan mampu memberikan penjelasan terhadap variabel disiplin kerja guru atau dengan kata lain bahwa model analisis yang digunakan adalah sesuai hipotesis.

Apabila nilai F hitung  $<$  F tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang berarti seluruh variabel bebas atau prediktor secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (tidak signifikan).

**c. Uji Determinasi**

Digunakan untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien determinan (Priyatno, 2009:75). Koefisien determinasi (KD) adalah kuadrat dari koefisien korelasi yang dikalikan dengan 100%. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen (kepemimpinan dan budaya kerja) mempunyai kontribusi atau ikut mempengaruhi variabel dependen (disiplin kerja). Derajat koefisien determinasi (KD) dicari dengan menggunakan rumus:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Dimana:

KD = Nilai koefisien determinasi; dan

r = Nilai koefisien korelasi.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Responden

Secara detail profil guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur yang terdiri dari: jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden**

Nomor	Uraian	Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin:		
	a. Laki-Laki	31	56,36
	b. Perempuan	24	43,64
<b>Total</b>		<b>55</b>	<b>100,00</b>

*Sumber:* Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2013.

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas, yaitu tentang deskripsi jenis kelamin responden, diketahui bahwa dari 55 guru, persentase yang terbesar adalah guru laki-laki sebanyak 31 orang (56,36%) dan kemudian guru perempuan sebanyak 24 orang (43,64%).

**Tabel 4.2. Deskripsi Usia Responden**

Nomor	Uraian	Jumlah	Persentase (%)
2.	Usia (Tahun):		
	a. < 30	13	23,64
	b. 30 - 40	24	43,64
	c. > 40	18	32,73
<b>Total</b>		<b>55</b>	<b>100,00</b>

*Sumber:* Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2013.

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, yaitu tentang deskripsi usia responden, diketahui bahwa dari 55 guru, yang terbesar adalah guru dengan usia antara 30 - 40 tahun sebanyak 24 guru (43,64%), kemudian guru yang berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 18 guru (32,73%) kemudian disusul oleh guru dengan usia kurang dari 30 tahun sebanyak 13 guru (23,64%).

**Tabel 4.3. Deskripsi Lama Bekerja Responden**

Nomor	Uraian	Jumlah	Persentase (%)
3.	Lama Bekerja (Tahun):		
	a. < 10	32	58,18
	b. 10 - 20	10	18,18
	c. > 20	13	23,64
	<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2013.

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, yaitu tentang deskripsi lama bekerja guru, diketahui bahwa dari 55 guru, yang tertinggi adalah guru dengan masa kerja < 10 tahun sebanyak 32 guru (58,18%), kemudian guru dengan masa kerja > 20 tahun sebanyak 13 orang (23,64%) dan yang terkecil adalah guru dengan masa kerja antara 10 - 20 tahun sebanyak 10 guru (18,18%).

**Tabel 4.4. Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden**

Nomor	Uraian	Jumlah	Persentase (%)
4.	Pendidikan Terakhir:		
	a. SMA	13	23,64
	b. D3	11	20,00
	c. S1	31	56,36
	d. S2	0	0,00
	<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2013.



Berdasarkan Tabel 4.4, yaitu tentang deskripsi pendidikan terakhir responden, diketahui bahwa dari 55 guru, yang terbesar adalah guru dengan tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 31 guru (56,367%), kemudian SMA sebanyak 13 guru (23,64%), berpendidikan D3 sebanyak 11 guru (20,00%) serta belum ada seorangpun guru yang berpendidikan S2 atau 0,00%.

## B. Klasifikasi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif untuk klasifikasi skor angket ke tiga variabel penelitian yang terdiri dari: kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya kerja ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $Y$ ) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Penelitian**

Nomor	Variabel	Nilai	Klasifikasi
1	Kepemimpinan ( $X_1$ )	18,05	<i>Baik</i>
2	Budaya Kerja ( $X_2$ )	18,20	<i>Baik</i>
3	Disiplin Kerja ( $Y$ )	36,38	<i>Tinggi</i>

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2013.

### 1. Kepemimpinan

Deskripsi variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) berdasarkan hasil analisis berdasarkan total skor instrumen penelitian dari 4 (empat) pertanyaan adalah sebesar 993 yang dibagi dengan 55 responden sehingga di peroleh rata-rata sebesar 18,05. Nilai tersebut berada pada interval 14,67 - 20,00 sehingga berdasarkan klasifikasi skor termasuk dalam klasifikasi baik. Artinya deskripsi kepemimpinan menurut persepsi guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur adalah baik.

## 2. Budaya Kerja

Deskripsi variabel budaya kerja ( $X_2$ ) berdasarkan hasil analisis berdasarkan total skor instrumen penelitian dari 4 (empat) pertanyaan adalah sebesar 1001 yang dibagi dengan 55 responden sehingga di peroleh rata-rata sebesar 18,20. Nilai tersebut berada pada interval 14,67 - 20,00 sehingga berdasarkan klasifikasi skor termasuk dalam klasifikasi baik. Artinya deskripsi budaya kerja menurut persepsi guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur adalah baik

## 3. Disiplin Kerja

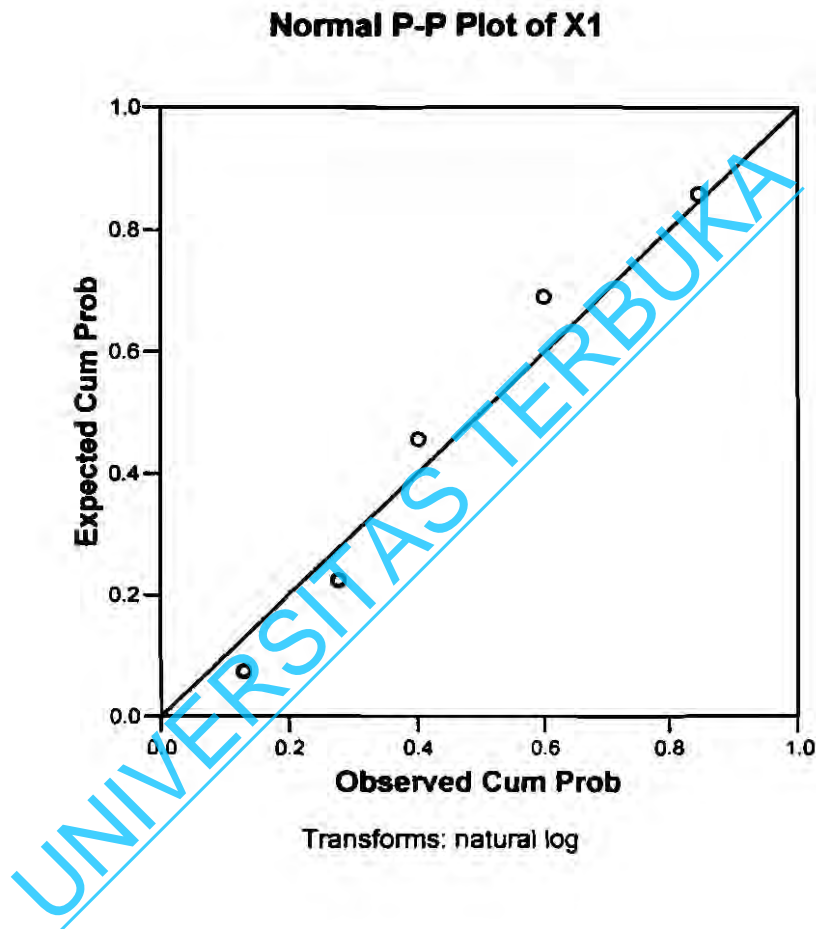
Deskripsi variabel disiplin kerja ( $Y$ ) berdasarkan hasil analisis berdasarkan total skor instrumen penelitian dari 8 (delapan) pertanyaan adalah sebesar 2001 yang dibagi dengan 55 responden sehingga di peroleh rata-rata sebesar 36,38. Nilai tersebut berada pada interval 29,34 - 40,00 sehingga berdasarkan klasifikasi skor termasuk dalam klasifikasi tinggi. Artinya deskripsi disiplin kerja menurut persepsi guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur adalah tinggi.

## C. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

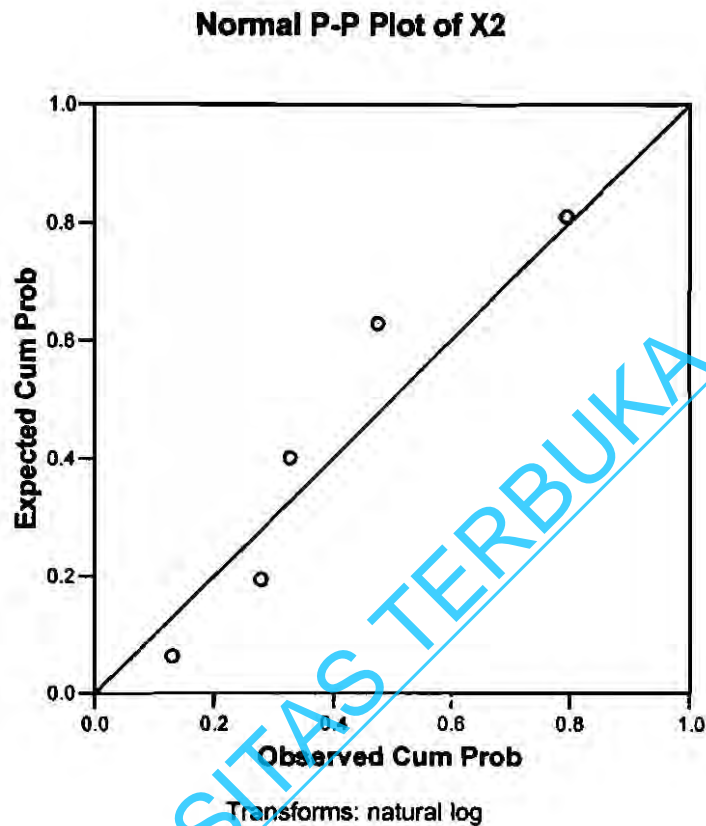
Hasil uji normalitas dengan memperhatikan grafik *P-P Plot*, yaitu apabila sebaran titik-titik yang ada searah dengan garis diagonal dan berimpit dengan garis diagonal tersebut, maka model yang digunakan telah memenuhi asumsi

normalitas sehingga model regresi layak digunakan. Berikut ini akan dapat diketahui hasil uji normalitas untuk ketiga variabel penelitian.



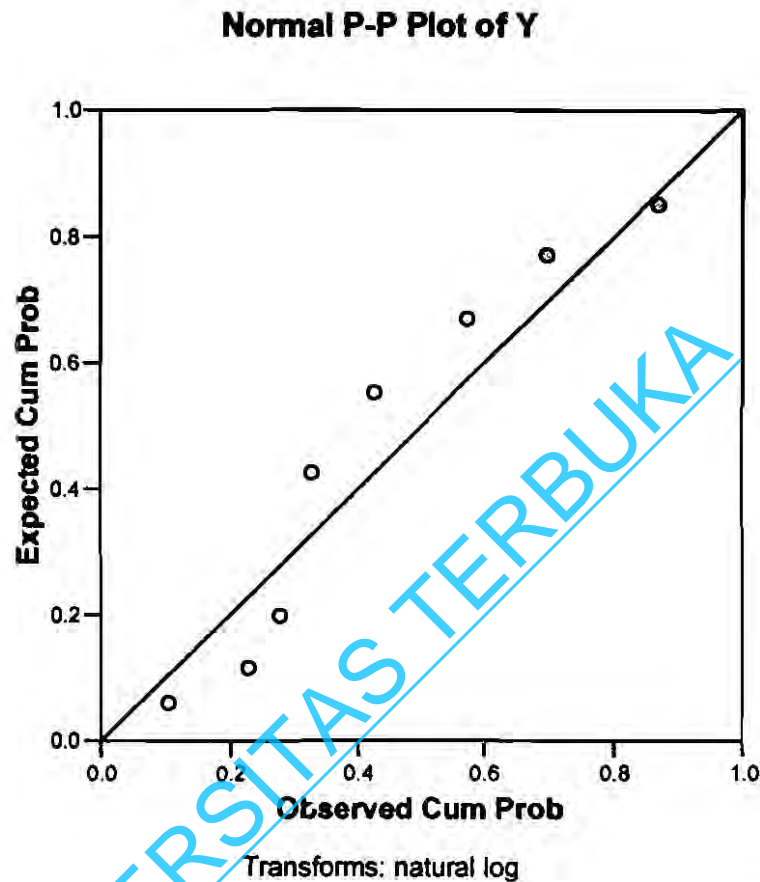
Gambar 4.1. Grafik P-P Plot Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Berdasarkan Gambar 4.1 diatas, yaitu hasil uji normalitas untuk variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) yang terlihat dari hasil Grafik *P-P Plot*, menunjukkan bahwa sebaran titik variabelnya berimpit pada garis diagonal, sehingga model tersebut dikatakan berdistribusi normal dan layak digunakan dalam analisis regresi lebih lanjut.



Gambar 4.2. Grafik P-P Plot Variabel Budaya Kerja ( $X_2$ )

Berdasarkan Gambar 4.2 diatas, yaitu hasil uji normalitas untuk variabel budaya kerja ( $X_2$ ) yang terlihat dari hasil Grafik *P-P Plot*, menunjukkan bahwa sebaran titik variabelnya berimpit pada garis diagonal, sehingga model tersebut dikatakan berdistribusi normal dan layak digunakan dalam analisis regresi lebih lanjut.



Gambar 4.3. Grafik P-P Plot Variabel Disiplin Kerja (Y)

Berdasarkan Gambar 4.3 diatas, yaitu hasil uji normalitas untuk variabel disiplin kerja (Y) yang terlihat dari hasil Grafik *P-P Plot*, menunjukkan bahwa sebaran titik variabelnya berimpit pada garis diagonal, sehingga model tersebut dikatakan berdistribusi normal dan layak digunakan dalam analisis regresi lebih lanjut.

## 2. Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas terhadap ketiga variabel independen dilakukan dengan melihat nilai *variance inflation faktor* (VIF) pada model regresi. Nilai VIF untuk variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya kerja ( $X_2$ ) sebesar  $4,046 < 5$ , sehingga dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Artinya, model variabel tersebut layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4.6. Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan	,111	4,046
	Budaya Kerja	,111	4,046

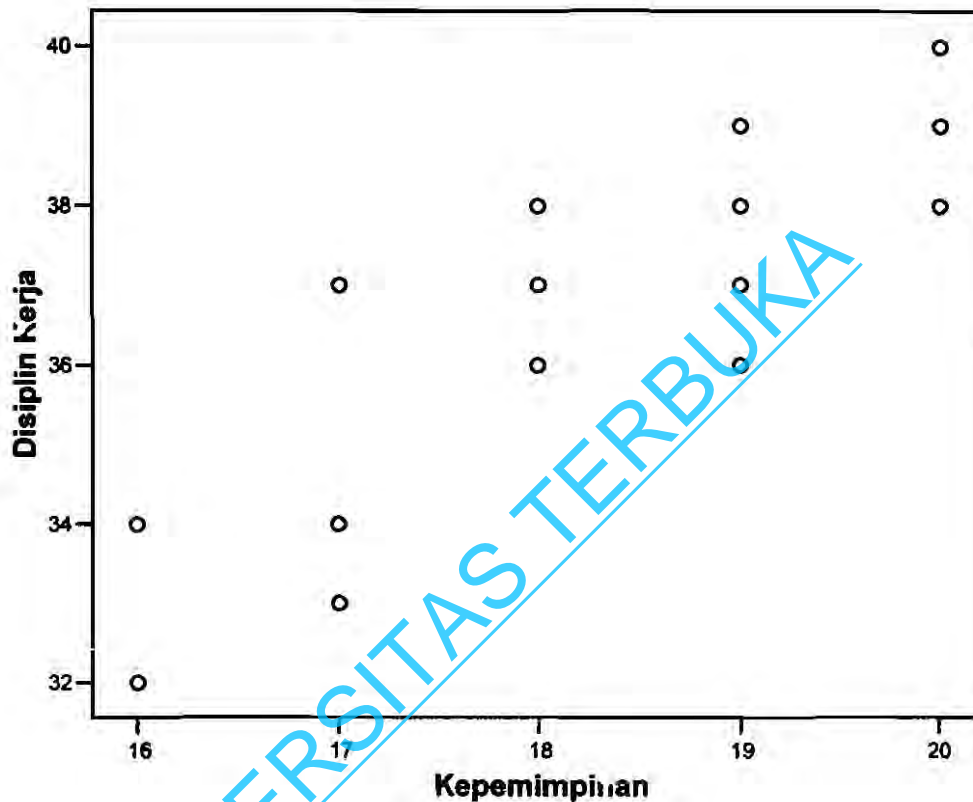
a. *Dependent Variable: Disiplin Kerja*

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2013.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas untuk variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan pelanggan ( $Y$ ) dapat dilihat dari sebaran titik pada *scatterplot diagram* pada Gambar 4.4 dan Gambar 4.5. Apabila sebaran titik-titik variabel independen tersebut menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu, maka pada model regresi tersebut tidak terjadi gejala heteroskedastisitas yang menandakan bahwa model regresi yang dipakai adalah baik.

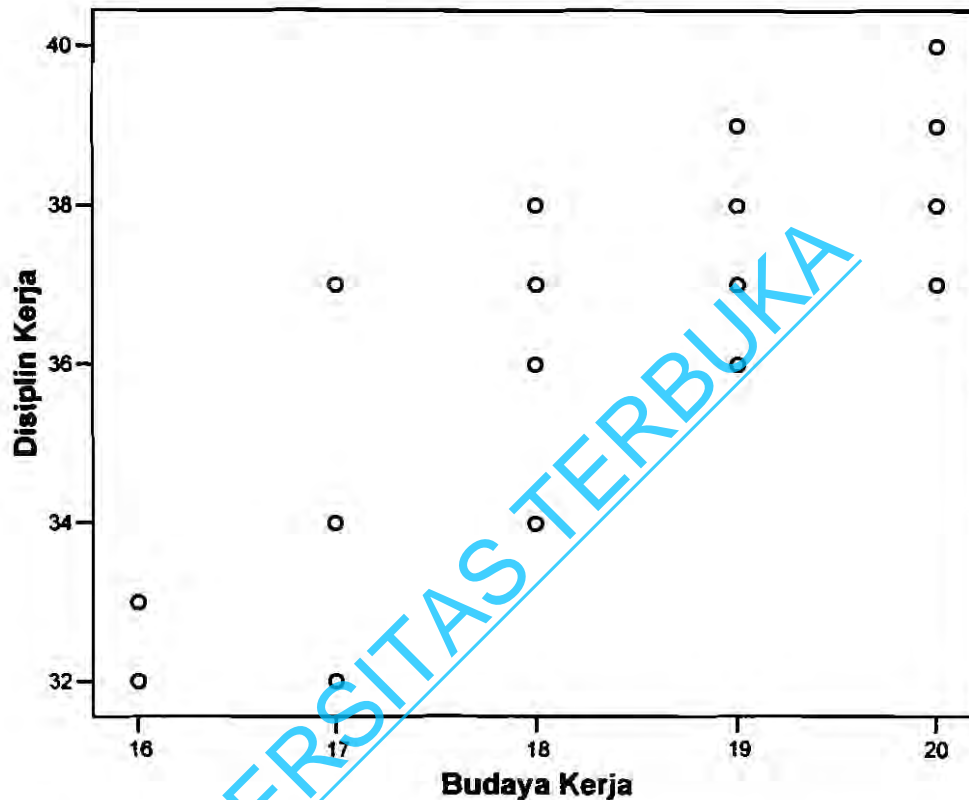
### Scatterplot Diagram Variabel Kepemimpinan (X1) terhadap Disiplin Kerja (Y)



Gambar 4.4. Scatterplot Diagram Variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Disiplin Kerja (Y)

Berdasarkan Gambar 4.4 diatas, sebaran titik-titik untuk variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap disiplin kerja (Y) tersebut menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu, maka dapat dikatakan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hal ini menandakan bahwa model regresi yang dipakai tersebut adalah baik, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Scatterplot Diagram Variabel Budaya Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Disiplin Kerja (Y)**



Gambar 4.5. Scatterplot Diagram Variabel Budaya Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Disiplin Kerja (Y)

Berdasarkan Gambar 4.5 diatas, sebaran titik-titik untuk variabel budaya kerja (X<sub>2</sub>) terhadap disiplin kerja (Y) tersebut menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu, maka dapat dikatakan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hal ini menandakan bahwa model regresi yang dipakai tersebut adalah baik, sehingga model tersebut dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.



#### 4. Uji Otokorelasi

Hasil uji otokorelasi dapat dilihat pada *model summary*, yaitu pada kolom *Durbin-Watson* (D-W) yang diperoleh nilai D-W untuk model regresi adalah 1,987. Artinya, bahwa model regresi yang digunakan pada penelitian ini tidak terdapat masalah otokorelasi karena nilai D-W di antara 1,5 sampai 2,5, sehingga model regresi kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya kerja ( $X_2$ ) tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel disiplin kerja ( $Y$ ).

Tabel 4.7. Hasil Uji Otokorelasi

##### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,947(a)	,896	,892	,991	1,987

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Disiplin Kerjai

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2013.

#### D. Pengujian Hipotesis Penelitian

Hasil uji hipotesis untuk melihat kontribusi variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel disiplin kerja ( $Y$ ), baik secara terpisah maupun bersama-sama dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan melakukan uji t dan uji f yang ditunjukkan oleh Tabel 4.7 dan Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Hasil Uji t Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Kerja ( $X_2$ ) secara Terpisah terhadap Disiplin Kerja (Y)

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,414	1,607		1,502	,139
	Kepemimpinan	1,184	1,265	,600	4,472	,000
	Budaya Kerja	,692	,259	,359	2,675	,010

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013.

Tabel 4.9. Hasil Uji F Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Kerja ( $X_2$ ) secara Bersama-Sama terhadap Disiplin Kerja (Y)

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	441,896	2	220,948	224,901	,000(a)
	Residual	51,086	52	,982		
	Total	492,982	54			

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013.

Dari hasil analisis regresi pada Tabel 4.7 diatas, maka dapat disusun persamaan regresinya, yaitu:  $Y = 2,414 + 1,184X_1 + 0,692X_2 + e$ . Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Konstanta (a) sebesar 2,414, artinya jika variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya kerja ( $X_2$ ) nilainya adalah 0, maka disiplin kerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 2,414 satuan.
- Koefisien regresi (b) variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 1,184, artinya setiap adanya kenaikan sebesar satu satuan pada kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan disiplin kerja sebesar 1,184 satuan (dengan catatan variabel

independen lainnya tetap). Koefisien regresi bernilai positif, artinya terjadi hubungan positif antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan disiplin kerja (Y). Hal ini menandakan semakin baik kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur, maka akan berpengaruh terhadap disiplin kerja guru (Y).

- c. Koefisien regresi (b) variabel budaya kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,692, artinya setiap adanya kenaikan sebesar satu satuan pada budaya kerja akan mengakibatkan peningkatan disiplin kerja sebesar 0,088 satuan (dengan catatan variabel independen lainnya tetap). Koefisien regresi bernilai positif, artinya terjadi hubungan positif antara variabel budaya kerja ( $X_2$ ) dengan disiplin kerja (Y). Hal ini menandakan semakin baik budaya kerja di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur, maka akan berpengaruh terhadap disiplin kerja guru (Y).

Lebih lanjut, berdasarkan hasil uji t untuk kedua variabel independen diatas, diperoleh nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 4,472 dengan signifikansi sebesar 0,000 dan budaya kerja ( $X_2$ ) dengan nilai t hitung sebesar 2,675 dengan signifikansi sebesar 0,010. Sementara nilai t tabel dengan uji 2 sisi (signifikansi 0,025), derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $55-2-1 = 52$  di peroleh nilai t tabel sebesar 2,007.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa **hipotesis pertama** yang menyatakan bahwa “kepemimpinan secara terpisah berpengaruh terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur” **teruji**. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung ( $4,472 >$  nilai t tabel

(2,007) dan dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis pertama diterima. Selain itu juga diperoleh tingkat hubungan atau korelasi yang sangat kuat ( $r = 0,939$ ) antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan disiplin kerja (Y) guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

Dari hasil analisis regresi linier berganda menggunakan uji t seperti terlihat pada Tabel 4.6 diperoleh nilai konstanta ( $a$ ) = 2,414 dan koefisien regresi ( $b$ ) = 1,184, sehingga persamaan regresinya adalah  $Y = 2,414 + 1,184X_1$ . Sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel disiplin kerja (Y) sebesar 0,600 atau sebesar 60,0%. Artinya, variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) mampu menjelaskan variabel disiplin kerja sebesar 60,0%, sedangkan sisanya sebesar 40,0% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

**Hipotesis kedua** yang menyatakan bahwa “budaya kerja secara terpisah berpengaruh terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur” **teruji**.  $H_0$  ini ditunjukkan dengan nilai t hitung (2,675) > nilai t tabel (2,007) dan dengan signifikansi sebesar  $0,010 < 0,05$  sehingga hipotesis kedua diterima. Selain itu juga diperoleh tingkat hubungan atau korelasi yang sangat kuat ( $r = 0,925$ ) antara variabel budaya kerja ( $X_2$ ) dengan disiplin kerja (Y) guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

Dengan nilai konstanta ( $a$ ) = 2,414 dan koefisien regresi ( $b$ ) = 0,692, sehingga persamaan regresinya adalah  $Y = 2,414 + 0,692X_2$ . Sumbangan pengaruh variabel budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel disiplin kerja (Y) sebesar 0,359 atau

sebesar 35,9%. Artinya, variabel budaya kerja ( $X_2$ ) mampu menjelaskan variabel disiplin kerja sebesar 35,9%, sedangkan sisanya sebesar 64,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Dengan tingkat hubungan atau korelasi yang sangat kuat ( $r = 0,925$ ) antara variabel budaya kerja ( $X_2$ ) dengan disiplin kerja ( $Y$ ) guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

Berdasarkan Tabel 4.7 bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur” teruji. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung ( $224.901$ ) > nilai F tabel ( $3,175$ ) dan dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis ketiga diterima. Selain itu juga diperoleh tingkat hubungan atau korelasi yang sangat kuat ( $r = 0,947$ ) antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya kerja ( $X_2$ ) secara simultan dengan disiplin kerja ( $Y$ ) guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

Dengan nilai konstanta ( $a$ ) = 2,414 dan koefisien regresi ( $b_1$ ) = 1,184; dan  $b_2 = 0,692$  sehingga diperoleh suatu persamaan regresi sebagai berikut:  

$$Y = 2,414 + 1,184X_1 + 0,692X_2 + e$$
 Adapun sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel disiplin kerja ( $Y$ ) sebesar 0,896 atau sebesar 89,6%. Artinya, variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya kerja ( $X_2$ ) mampu menjelaskan variabel disiplin kerja sebesar 89,6%, sedangkan sisanya sebesar 10,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

Dapat disimpulkan bahwa dari ketiga hipotesis yang diuji dalam penelitian ini seluruhnya diterima. Artinya, baik variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya kerja ( $X_2$ ) secara terpisah maupun bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja guru ( $Y$ ) pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur, sedangkan variabel yang paling berpengaruh atau mempunyai kontribusi terbesar terhadap disiplin kerja pegawai adalah variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 60,0%, kemudian budaya kerja ( $X_3$ ) sebesar 35,9%.

#### **D. Pembahasan**

##### **1. Kepemimpinan ( $X_1$ ) Secara Terpisah Berpengaruh Terhadap Disiplin Kerja ( $Y$ )**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ) secara terpisah berpengaruh terhadap disiplin kerja ( $Y$ ) guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur. Dengan nilai  $t$  hitung untuk variabel kepemimpinan ( $4,472$ ) > nilai  $t$  tabel ( $2,007$ ) dan dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis pertama diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah yang dirasakan oleh para guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur yang paling dominan, yaitu *selling*, *telling*, *participating* dan yang terkecil adalah *delegating*. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard yang paling efektif untuk para guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga

Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur adalah *selling*, yaitu kemampuan seorang kepala sekolah untuk menawarkan ide atau gagasan kepada bawahannya. Untuk itu kedepannya gaya kepemimpinan ini perlu untuk terus dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan lagi, sedangkan gaya kepemimpinan situasional berupa *delegating*, yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mendelegasikan tugas kepada bawahannya yang dirasakan paling lemah dari seorang kepala sekolah perlu untuk ditingkatkan lagi. Pendelegasian tugas perlu untuk dipersiapkan sedini mungkin apabila ada guru yang tidak masuk sekolah atau berhalangan hadir kepada guru lain. Hal ini untuk mengisi kekosongan guru mata pelajaran tertentu dengan memanfaatkan guru lain pada saat yang bersamaan. Mengingat keterbatasan jumlah guru kelas yang ada pada daerah terpencil sehingga setiap guru diberikan tanggung jawab yang sama untuk dapat mengisi kekosongan guru bidang studi tertentu yang tidak hadir dengan membekali diri dengan tambahan ilmu pengetahuan dan keterampilan untuk mata pelajaran yang ada dalam kurikulum yang berlaku di sekolah.

Temuan penelitian ini juga mendukung beberapa teori dan konsep seperti yang dikemukakan oleh Tead (1935), Ermaya (1999), Siagian (1999), Robbins (2002), Wexley dan Yukl (2003), Nimran (2004), Dubrin (2005), Usman (2008), dan Thoha (2010) yang pada intinya menyatakan bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan melalui ide dan gagasan untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hasil penelitian ini juga mempertajam dan mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ferdian (2003), Sumarjo (2004), Supartha (2007), dan Rahmawan

(2009) bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai. Apabila responden pada penelitian terdahulu adalah karyawan swasta dan pegawai, maka pada penelitian ini respondennya adalah guru.

Apabila dikaitkan dengan kebijakan administrasi publik dengan penerapan *good governance* terlihat bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang efektif di sekolah mempunyai visi strategis (*strategic vision*) dengan lebih efektif dan efisien (*effectiveness and efficiency*) dalam mengoptimalkan adanya keterbatasan jumlah guru yang ada dengan adanya pendelegasian tugas kepada setiap guru untuk mengisi ketidakhadiran guru lain yang berhalangan masuk sekolah.

## **2. Budaya Kerja (X<sub>2</sub>) Secara Terpisah Berpengaruh Terhadap Disiplin Kerja (Y)**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa budaya kerja (X<sub>2</sub>) secara terpisah berpengaruh terhadap disiplin kerja (Y) guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur. Dengan nilai *t* hitung untuk variabel budaya kerja (2,675) > nilai *t* tabel (2,007) dan dengan signifikansi sebesar  $0,010 < 0,05$  sehingga hipotesis kedua diterima. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat budaya kerja pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur adalah baik.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa faktor budaya kerja yang dirasakan atau menurut persepsi para guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga



Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur yang paling dominan, yaitu budaya kerja tepat, budaya kerja adaptif, budaya kerja kuat dan yang terkecil adalah budaya kerja kreatif. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang menjadi kebiasaan dan membudaya bagi para guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur adalah budaya kerja tepat yaitu budaya kerja yang telah sesuai dengan norma dan aturan yang di anut oleh sekolah dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Untuk itu sistem budaya ini perlu untuk terus dipertahankan oleh segenap lapisan sekolah, baik kepala sekolah, guru maupun pelaksana sekolah lainnya.

Sementara budaya kerja kreatif yaitu budaya kerja untuk menghasilkan sesuatu yang baru dengan peningkatan kemampuan dan keterampilan secara mandiri dari setiap guru yang paling lemah perlu untuk ditingkatkan lagi. Hal ini memerlukan peran aktif dan supervisi seorang kepala sekolah dalam mendorong setiap guru agar dapat menciptakan dan meningkatkan budaya kerja kreatif disekolah. Dengan menumbuhkan motivasi para guru untuk tidak hanya mengandalkan materi yang telah menjadi panduan dan kurikulum sekolah, tapi juga dengan memanfaatkan keberadaan teknologi informasi berupa internet sebagai media informasi untuk mencari dan mengumpulkan bahan pembelajaran di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

Hasil penelitian ini mendukung teori dan konsep yang dikemukakan antara lain oleh Osborn dan Plastrik (2000), Triguno (2004) dan LAN (2006) bahwa budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu

mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani serta mendukung dan mempertajam penelitian yang telah dilakukan Sumarjo (2004) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

Apabila dikaitkan dengan kebijakan administrasi publik dengan penerapan *good governance* terlihat bahwa budaya kerja dengan mengedepankan akuntabilitas, transparansi, keterbukaan dan taat terhadap hukum sehingga guru berperan sebagai pelayan dan abdi masyarakat di lingkungan sekolah demi terciptanya budaya kerja yang mendukung kinerja organisasi, khususnya pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

### **3. Kepemimpinan ( $X_1$ ) Dan Budaya Kerja ( $X_2$ ) Secara Bersama-Sama Berpengaruh Signifikan Terhadap Disiplin Kerja (Y)**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ), dan budaya kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap disiplin kerja (Y) guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur. Dengan nilai  $f$  hitung (224.901) > nilai  $F$  tabel (3,175) dan dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis ketiga diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap disiplin kerja adalah pemberian pelayanan kepada warga sekolah oleh para guru, sedangkan yang terkecil adalah rasa pengabdian, kesadaran dan

tanggung jawab guru yang dirasa masih rendah. Untuk itu peran seorang kepala sekolah secara efektif dalam menumbuhkan rasa pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab guru dalam bekerja perlu untuk ditingkatkan sehingga para guru mempunyai motivasi yang lebih tinggi lagi dalam bekerja pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin bagi guru disekolah harus bisa memberikan rasa aman dan keadilan sehingga dapat menumbuhkan rasa pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab guru dalam proses pembelajaran disekolah sehingga bermanfaat bagi murid, sekolah dan masyarakat.

Hasil temuan penelitian ini mendukung teori dan konsep yang telah dikemukakan, antara lain oleh Nitisemmo (1995), Saydam (1996), Handoko (2001), Heidjrachman dan Husnan (2002), Davis (2002), Hasibuan (2005), Fahtoni (2006), dan Siagian (2008) yang menyatakan bahwa disiplin kerja pada intinya adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam masyarakat. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Sumarjo (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

Apabila dikaitkan dengan kebijakan administrasi publik dengan penerapan *good governance* terlihat bahwa kepemimpinan yang efektif sesuai dengan kondisi situasional dari orang yang dipimpinnya dan budaya kerja yang baik yang telah menjadi ciri khas sekolah perlu untuk terus ditingkatkan di era globalisasi

sehingga pihak sekolah dapat mengambil hal-hal yang positif yang berguna bagi kemajuan dan peningkatan disiplin kerja guru serta menghindari hal-hal yang bersifat negatif yang dapat mengganggu disiplin kerja guru pada sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

1. Variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur termasuk dalam **klasifikasi baik**, yaitu dengan skor rata-rata sebesar 18,05 atau berada pada interval 14,67 - 20,00, sementara variabel budaya kerja ( $X_2$ ) termasuk dalam **klasifikasi baik**, yaitu dengan skor rata-rata sebesar 18,20 atau berada pada interval 14,67 - 20,00, sedangkan variabel disiplin kerja ( $Y$ ) termasuk dalam **klasifikasi tinggi**, yaitu dengan skor rata-rata sebesar 36,38 atau berada pada interval 29,34 - 40,00.
2. Kepemimpinan dan budaya kerja secara terpisah berpengaruh terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.
3. Kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap disiplin kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur.

#### B. Saran

1. Kepala sekolah hendaknya dapat mempertahankan bahkan meningkatkan gaya kepemimpinan situasional yang telah diterapkan kepada para guru di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur,

agar 4 (empat) gaya kepemimpinan situasional, antara lain: *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* dapat dilaksanakan secara berimbang..

2. Kepala sekolah hendaknya dapat mempertahankan bahkan meningkatkan budaya kerja yang telah berjalan dengan baik oleh para guru di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur melalui pelaksanaan budaya kerja yang kuat, tepat, adaptif dan kreatif.
3. Kepala sekolah hendaknya dapat mempertahankan bahkan lebih meningkatkan disiplin kerja guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2004. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1993. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1 dan 2, Penerjemah Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Davis, Keith. 2002. *Fundamental Organization Behavior*. Diterjemahkan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media, Jakarta.
- Ermaya, Suradinata. 1999. *Organisasi dan Manajemen Pemerintahan*. Bandung: Ramadan.
- Fahtoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ferdian. 2003. *Peranan Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Indah Jaya*. Jakarta: Universitas Bina Nusantara.
- Garcia, Jern Claude-Zomar and Rew, Khator. 1994. *Public Administration in the Global Village, An Imprint—Greenwood Publishing Group, Inc., USA*.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gordon, Judit R. 1993. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior* Boston. Allyn and Bacon.
- Gujarati, Damodar N. 1997. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE .
- Hasibuan. M. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Jakarta.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Henry, Nicholas. 1989. *Public Administration and Public Affairs*, Fourth Edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Hughes. Owen E. 1994.

- Public Management and Administration*. New York: Santa Martin Press Inc.
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Bandung: Raja Grafindo.
- Kasim, Azhar. 1993. Perkembangan Ilmu Administrasi Publik, *Manajemen Pembangunan*, No. 3/1, April 1993.
- Knill, Christopher. 2001. *The Europeanisation of National Administration*, UK: Cambridge University Press.
- LAN, 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Prajabatan Golongan I Dan II Modul Pendidikan Dan Pelatihan. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mulyasa, E. 2008. *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nababan, Rosma. 2007. Administrasi Publik Dalam Wujud Birokrasi Pemerintahan. *Jurnal Darma Agung*. Nomor 1 Tahun 2007 Hal 1-15.
- Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nimran, Umar. 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga. Surabaya: CV. Citra Media.
- Nitisemito, Alex, S. 1995. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Osborn, D dan Peter P. 2000. *Memangkas Birokrasi*. Edisi Revisi. Jakarta: PPM.
- Pamudji, S. 1993. *Ekologi Administrasi Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Priyatno, Dwi. 2009. *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution) Untuk Analisis Data & Uji Statistik : Bagi Mahasiswa dan Umum*. Cetakan Ketiga. Yogyakarta: MediaKom.



- Rahmawar, L.E. 2009. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Insentif dan Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang*.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P., 2002, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Salusu, J. 2000. *Pengambilan Keputusan Strategik; Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen*. Bandung : Pustaka Setia.
- Santoso, Singgih. 2000. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Saydam, Gouzali. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta : Djambatan.
- Setiaji, Bambang. 2004. *Panduan Riset Dengan Pendekatan Kuantitatif*. Program Surakarta: Pascasarjana UMS.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sinamo, Jansen H. 2002, *Etos Kerja 21 Etos Kerja Profesional di Era Digital Global, Edisi Kesatu*, Penerbit: Institut Darma Mahardika, Jakarta.
- Sinungan, M. 2008. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto, Sastrohadiwiryono, 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soejono, Imam. 1997. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Jakarta: Aksara Baru.
- Soemarmo, D. 1995. *Pedoman Pelaksanaan Disiplin Nasional dan Tata Tertib Sekolah*. Jakarta: Mini Jaya Abadi.
- Sofo, F. 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Surabaya: Airlangga University Press.

- Stoner, J.A.F., R.E Freemandan Daniel R.G. 1996. *Manajemen, Jilid 1. Edisi Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Sumarjo, 2004. *Analisis Pengaruh Kognisi, Budaya Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai di Kecamatan Slogohimo Kabupaten Wonogiri*. Universitas Muhamaddiyah Solo.
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Supartha, Wayan Gede 2007. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah Terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar-Bali. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.9, No. 2, September 2007: 107-116.
- Sutiadi, H. 2004. *Penelitian Motivasi Karyawan dan Aktifitas Manajerial Kepemimpinan, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Tesis.. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang*.
- Thoha, Miftah. 2010. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tika H. Moh Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta: PT. Bhumi Aksara.
- Triguno, 2004. *Budaya Kerja, Meningkatkan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wexley, Kenneth N., Yukl, Gary A. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial*. Cetakan Kedua. Diterjemahkan oleh Muh. Shobaruddin. Jakarta: Rineka Cipta.
- Widodo, Joko. 2001, *Good Governance, Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Surabaya: Insan Cendikia.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

**Winardi, J. 1997 *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**Lampiran 1.****Kuesioner Penelitian**

Kepada Yth.:

Yth. Bapak/Ibu Guru

Sekolah Dasar Negeri

di Kecamatan Telaga Antang,

Kabupaten Kotawaringin Timur.

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir Magister Administrasi Publik (MAP) Program Study Pasca Sarjana UPBJJ/UT Palangkaraya, penulis berusaha melakukan pengumpulan data melalui kuesioner ini dengan judul penelitian yaitu: **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang Kabupaten Kotawaringin Timur”**.

Bersama ini saya mohon agar Bapak/Ibu/Saudara dapat menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan dalam kuesioner. Sehubungan dengan hal tersebut, jawaban responden diharapkan objektif karena tidak akan mempengaruhi status dan jabatan responden, hanya jawaban yang objektif dan jujur yang saya harapkan. Untuk itu, besar harapan penulis agar responden bersedia untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sudah tersedia di dalam kuesioner ini.

Demikianlah atas perhatian dan bantuannya diucapkan terima kasih.

Sampit, September 2013

Hormat saya,

**Santo Pranolo**

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan\*
  2. Usia : < 30 tahun / 30 - 40 tahun / > 40 tahun\*
  3. Lama bekerja : < 10 tahun / 10 - 20 tahun / > 20 tahun\*
  4. Pendidikan terakhir : SMA / D3 / S1 / S2 / Lainnya, sebutkan .....\*
- \*) Coret yang tidak perlu

### PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda silang (X) untuk setiap jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan diri anda.

Adapun makna dari jawaban responden adalah sebagai berikut:

- a. Amat baik = 5
- b. Baik = 4
- c. Cukup baik = 3
- d. Tidak baik = 2
- e. Sangat tidak baik = 1

### **Kepeawimpinan (X<sub>1</sub>)**

1. Kemampuan kepala sekolah untuk memberikan instruksi kepada bawahan (*telling*):
  - a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.
2. Kemampuan kepala sekolah untuk menawarkan ide atau gagasan (*selling*):
  - a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.
3. Kemampuan kepala sekolah dalam pelibatan bawahan dalam membuat keputusan bersama (*participating*):
  - a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.

- d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.
4. Kemampuan kepala sekolah dalam pendelegasian tugas kepada bawahan (*delegating*):
- a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.

### **Budaya Kerja (X<sub>2</sub>)**

1. Budaya kerja organisasi yang kuat pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur:
- a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.
2. Budaya kerja organisasi yang tepat dalam mendukung pelaksanaan tujuan organisasi yang telah ditetapkan pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur:
- a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.
3. Budaya kerja organisasi yang adaptif dalam merespon setiap perubahan yang terjadi pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur:
- a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.
4. Budaya kerja organisasi yang kreatif pada guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur:
- a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.

- e. Sangat tidak baik.

### **Disiplin Kerja (Y)**

1. Pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur dalam melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan:
  - a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.
2. Kepatuhan guru masuk kerja dan ketentuan terhadap jam kerja Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur:
  - a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.
3. Pelayanan terhadap warga sekolah oleh guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur:
  - a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.
4. Bimbingan atasan terhadap bawahan dalam bekerja pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur:
  - a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.
5. Ketaatan terhadap peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur:
  - a. Amat baik.
  - b. Baik.
  - c. Cukup baik.
  - d. Tidak baik.
  - e. Sangat tidak baik.

6. Kebiasaan menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepala sekolah kepada guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur:
  - a. Tidak Pernah.
  - b. Pernah.
  - c. Jarang.
  - d. Sering.
  - e. Sering Sekali.
  
7. Kepala sekolah bertindak sewenang-wenang terhadap guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur:
  - a. Tidak Pernah.
  - b. Pernah.
  - c. Jarang.
  - d. Sering.
  - e. Sering Sekali.
  
8. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Telaga Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur:
  - a. Tidak Pernah.
  - b. Pernah.
  - c. Jarang.
  - d. Sering.
  - e. Sering Sekali.

UNIVERSITAS TERBUKA



Lampiran 2. Tabulasi Data Profil Responden

	Jenis Kelamin			Usia					Lama Bekerja (Tahun)				Pendidikan Terakhir				
	L	P	Jumlah	<30	30 - 40	> 40	Jumlah	< 10	10 - 20	> 20	Jumlah	SMA	D3	S1	S2	Lainnya	Jumlah
1		1	1	1													1
2		1	1			1											1
3		1	1						1								1
4	1					1											1
5	1					1											1
6	1					1											1
7		1	1														1
8	1					1											1
9		1	1														1
10	1					1											1
11		1	1														1
12	1					1											1
13	1					1											1
14		1	1														1
15	1					1											1
16		1	1														1
17	1					1											1
18	1					1											1
19	1					1											1
20	1					1											1
21	1					1											1
22		1	1														1
23	1					1											1
24		1	1														1
25		1	1														1
26		1	1														1
27	1					1											1
28	1					1											1
29	1					1											1
30	1					1											1
31		1	1														1
32		1	1														1
33	1					1											1
34		1	1														1
35		1	1														1
36	1					1											1
37	1					1											1
38	1					1											1
39		1	1														1
40		1	1														1
41		1	1														1
42	1					1											1
43		1	1														1
44		1	1														1
45		1	1														1
46	1					1											1
47	1					1											1
48	1					1											1
49	1					1											1
50		1	1														1
51	1					1											1
52	1					1											1
53	1					1											1
54		1	1														1
55	1					1											1
Jumlah	31	24	55	13	24	18	55	32	10	13	100	23,64	20,00	56,36	0	0	100
Persentase(%)	56,36	43,64	100	23,64	43,64	32,73	100	58,18	18,18	23,64	100	23,64	20,00	56,36	0	0,00	100

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 3. Data Uji Instrumen Variabel Kepemimpinan (X1) Dengan 20 Responden Secara Random

Nomor Responden	Kepemimpinan (X1)				Total Skor
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
1	5	5	5	5	20
2	5	5	5	5	20
3	4	4	4	5	17
4	5	5	5	5	20
5	4	4	4	4	16
6	5	5	4	4	18
7	5	5	5	5	20
8	5	5	4	5	19
9	5	5	5	4	19
10	5	5	5	4	19
11	5	5	5	5	20
12	4	4	4	4	16
13	5	5	4	4	18
14	4	4	4	4	16
15	5	5	4	5	19
16	5	5	4	4	18
17	4	4	4	4	16
18	4	5	4	5	18
19	5	5	5	5	20
20	4	4	4	4	16
<b>Total Skor</b>	93	94	88	90	

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 4. Data Uji Instrumen Variabel Budaya Kerja (X2) Dengan 20 Responden Secara Random

Nomor Responden	Budaya Kerja (X2)				Total Skor
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	
1	5	5	5	5	20
2	5	5	5	5	20
3	4	4	4	4	16
4	5	5	5	5	20
5	4	4	4	4	16
6	5	5	5	4	19
7	5	5	5	5	20
8	5	5	5	4	19
9	5	5	5	5	20
10	5	5	5	5	20
11	5	5	5	5	20
12	4	4	4	4	16
13	5	5	5	4	19
14	4	4	4	4	16
15	5	5	5	4	19
16	5	5	5	4	19
17	4	4	4	4	16
18	5	5	4	4	18
19	5	5	5	5	20
20	5	4	4	4	17
<b>Total Skor</b>	<b>95</b>	<b>94</b>	<b>93</b>	<b>88</b>	

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 5. Data Uji Instrumen Variabel Disiplin Kerja (Y) Dengan 20 Responden Secara Random

Nomor Responden	Disiplin Kerja (Y)								Total Skor
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	5	5	5	5	5	5	5	49
3	5	4	4	4	4	4	4	4	33
4	5	5	5	4	5	5	4	5	38
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	4	5	5	5	5	5	4	4	37
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	5	5	5	5	5	5	5	4	39
9	4	5	5	4	5	5	5	5	38
10	4	5	5	4	5	5	4	5	37
11	5	5	5	5	5	5	5	5	40
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	4	5	5	5	5	5	4	4	37
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	5	5	5	5	5	5	5	4	39
16	4	5	5	5	5	5	5	4	38
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	5	5	5	5	4	4	4	4	36
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	4	5	4	5	4	4	4	4	34
<b>Total Skor</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>94</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 6. Data Penelitian Variabel Kepemimpinan (X1)

Nomor Responden	Kepemimpinan (X1)				Total Skor
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
1	5	5	5	5	20
2	5	5	5	5	20
3	4	4	4	5	17
4	5	5	5	5	20
5	4	4	4	4	16
6	5	5	4	4	18
7	5	5	5	5	20
8	5	5	4	5	19
9	5	5	5	4	19
10	5	5	5	4	19
11	5	5	5	5	20
12	4	4	4	4	16
13	5	5	4	4	18
14	4	4	4	4	16
15	5	5	4	5	19
16	5	5	4	4	18
17	4	4	4	4	16
18	4	5	4	5	18
19	5	5	5	5	20
20	4	4	4	4	16
21	5	4	4	4	17
22	5	5	5	5	20
23	4	4	4	4	16
24	4	4	5	5	18
25	4	4	4	4	16
26	4	5	5	5	19
27	5	5	5	5	20
28	5	5	5	5	20
29	5	4	5	5	19
30	4	4	4	5	17
31	5	5	5	5	20
32	4	4	4	4	16
33	4	5	4	5	18
34	4	4	4	4	16
35	5	5	5	5	20
36	5	5	4	5	19
37	4	4	4	4	16
38	4	5	5	5	19
39	5	4	5	4	18
40	5	4	5	4	18
41	4	4	4	4	16
42	4	5	4	5	18
43	4	4	4	4	16
44	5	5	5	5	20
45	5	5	4	5	19
46	4	4	4	4	16
47	4	5	5	5	19
48	5	4	5	4	18
49	5	4	5	4	18
50	5	4	4	4	17
51	5	5	5	5	20
52	4	4	4	4	16
53	4	4	5	5	18
54	4	4	4	4	16
55	4	5	5	5	19
<b>Total Skor</b>	<b>249</b>	<b>249</b>	<b>246</b>	<b>249</b>	<b>993</b>
				<b>Rata-rata</b>	<b>18,05</b>

Lampiran 7. Data Penelitian Variabel Budaya Kerja (X2)

Nomor Responden	Budaya Kerja (X2)				Total Skor
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	
1	5	5	5	5	20
2	5	5	5	5	20
3	4	4	4	4	16
4	5	5	5	5	20
5	4	4	4	4	16
6	5	5	5	4	19
7	5	5	5	5	20
8	5	5	5	4	19
9	5	5	5	5	20
10	5	5	5	5	20
11	5	5	5	5	20
12	4	4	4	4	16
13	5	5	5	4	19
14	4	4	4	4	16
15	5	5	5	4	19
16	5	5	5	4	19
17	4	4	4	4	16
18	5	5	4	4	18
19	5	5	5	5	20
20	5	4	4	4	17
21	4	4	5	4	17
22	5	5	5	5	20
23	4	4	4	4	16
24	5	4	4	5	18
25	4	4	4	4	16
26	5	5	4	5	19
27	5	5	5	5	20
28	5	5	5	5	20
29	5	4	5	5	19
30	5	4	4	4	17
31	5	5	5	5	20
32	4	4	4	4	16
33	5	5	4	4	18
34	4	4	4	4	16
35	5	5	5	5	20
36	5	5	5	5	20
37	4	4	4	4	16
38	5	5	4	4	18
39	5	4	5	5	19
40	5	4	5	4	18
41	4	4	4	4	16
42	5	5	4	5	19
43	4	4	4	4	16
44	5	5	5	5	20
45	4	5	5	4	18
46	4	4	4	5	17
47	5	5	4	5	19
48	4	4	5	5	18
49	5	4	5	5	19
50	4	4	5	5	18
51	5	5	5	5	20
52	4	4	4	4	16
53	5	4	4	5	18
54	4	4	4	4	16
55	4	5	4	5	18
<b>Total Skor</b>	<b>255</b>	<b>249</b>	<b>249</b>	<b>248</b>	<b>1001</b>
			<b>Rata-rata</b>		<b>18,20</b>

Lampiran 8. Data Penelitian Variabel Disiplin Kerja (Y)

Responden	Kinerja (Y)								Total Skor
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	5	4	4	4	4	4	4	4	33
4	5	5	5	4	5	5	4	5	38
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	4	5	5	5	5	5	4	4	37
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	5	5	5	5	5	5	5	4	39
9	4	5	5	4	5	5	5	5	38
10	4	5	5	4	5	5	4	5	37
11	5	5	5	5	5	5	5	5	40
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	4	5	5	5	5	5	4	4	37
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	5	5	5	5	5	5	5	4	39
16	4	5	5	5	5	5	5	4	38
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	5	5	5	5	4	4	4	4	36
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	4	5	4	5	4	4	4	4	34
21	4	4	4	4	5	5	4	4	34
22	5	5	5	5	5	5	5	5	40
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32
24	5	5	4	5	5	4	5	5	38
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	5	5	5	5	4	4	5	38
27	5	5	5	5	5	5	5	5	40
28	5	5	5	5	5	5	4	5	39
29	5	5	4	5	5	5	5	5	39
30	5	5	4	5	5	4	5	4	37
31	5	5	5	5	5	5	5	5	40
32	4	4	4	4	4	4	4	4	32
33	5	5	5	5	5	4	4	4	37
34	4	4	4	4	4	4	4	4	32
35	5	5	5	5	5	5	4	5	39
36	5	5	5	5	5	5	4	4	38
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
38	5	5	5	4	4	4	4	5	36
39	4	5	4	5	5	5	5	5	38
40	4	5	4	5	5	5	5	5	38
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
42	5	5	5	5	5	4	4	4	37
43	4	4	4	4	4	4	4	4	32
44	5	5	5	5	5	5	4	5	39
45	5	5	5	5	5	5	4	4	38
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32
47	5	5	5	4	4	4	4	5	36
48	4	5	4	5	5	5	5	5	38
49	4	5	4	5	5	5	5	5	38
50	4	4	4	4	5	5	4	4	31
51	5	5	5	5	5	5	5	5	40
52	4	4	4	4	4	4	4	4	32
53	5	5	4	5	5	4	5	5	38
54	4	4	4	4	4	4	4	4	32
55	5	5	5	5	5	4	4	5	38
<b>Total Skor</b>	<b>249</b>	<b>258</b>	<b>249</b>	<b>253</b>	<b>256</b>	<b>249</b>	<b>241</b>	<b>246</b>	<b>2001</b>
								<b>Rata-rata</b>	<b>36,38</b>

## Lampiran 9. Hasil Uji Validitas

### 9.1. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

#### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,892(**)	,599(**)	,314	,865(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,005	,177	,000
	N	20	20	20	20	20
X1.2	Pearson Correlation	,892(**)	1	,535(*)	,436	,883(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,015	,054	,000
	N	20	20	20	20	20
X1.3	Pearson Correlation	,599(**)	,535(*)	1	,408	,793(**)
	Sig. (2-tailed)	,005	,015	.	,074	,000
	N	20	20	20	20	20
X1.4	Pearson Correlation	,314	,436	,408	1	,680(**)
	Sig. (2-tailed)	,177	,054	,074	.	,001
	N	20	20	20	20	20
X1	Pearson Correlation	,865(**)	,883(**)	,793(**)	,680(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	.
	N	20	20	20	20	20

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## 9.2. Uji Validitas Variabel Budaya Kerja (X<sub>2</sub>)

### Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,882(**)	,787(**)	,471(*)	,887(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,036	,000
	N	20	20	20	20	20
X2.2	Pearson Correlation	,882(**)	1	,892(**)	,535(*)	,938(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,015	,000
	N	20	20	20	20	20
X2.3	Pearson Correlation	,787(**)	,892(**)	1	,599(**)	,934(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,005	,000
	N	20	20	20	20	20
X2.4	Pearson Correlation	,471(*)	,535(*)	,599(**)	1	,752(**)
	Sig. (2-tailed)	,036	,015	,005	.	,000
	N	20	20	20	20	20
X2	Pearson Correlation	,887(**)	,938(**)	,934(**)	,752(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	20	20	20	20	20

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 9.3. Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (Y)

#### Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	,346	,436	,408	,314	,314	,503(*)	,408	,600(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,135	,054	,074	,177	,177	,024	,074	,005
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.2	Pearson Correlation	,346	1	,882(**)	,707(**)	,787(**)	,787(*)	,522(*)	,471(*)	,866(**)
	Sig. (2-tailed)	,135	.	,000	,000	,000	,000	,018	,036	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.3	Pearson Correlation	,436	,882(*)	1	,579(**)	,892(**)	,892(*)	,592(**)	,535(*)	,916(**)
	Sig. (2-tailed)	,054	,000	.	,007	,000	,000	,006	,015	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.4	Pearson Correlation	,408	,707(*)	,579(**)	1	,471(*)	,471(*)	,533(*)	,042	,666(**)
	Sig. (2-tailed)	,074	,090	,007	.	,036	,036	,015	,862	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.5	Pearson Correlation	,314	,787(*)	,892(**)	,471(*)	1	1,000(**)	,664(**)	,599(**)	,905(**)
	Sig. (2-tailed)	,177	,000	,000	,036	.	.	,001	,005	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.6	Pearson Correlation	,314	,787(*)	,892(**)	,471(*)	1,000(**)	1	,664(**)	,599(**)	,905(**)
	Sig. (2-tailed)	,177	,000	,000	,036	.	.	,001	,005	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.7	Pearson Correlation	,503(*)	,522(*)	,592(**)	,533(*)	,664(**)	,664(*)	1	,492(*)	,794(**)
	Sig. (2-tailed)	,024	,018	,006	,015	,001	,001	.	,027	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.8	Pearson Correlation	,408	,471(*)	,535(*)	,042	,599(**)	,599(*)	,492(*)	1	,660(**)
	Sig. (2-tailed)	,074	,036	,015	,862	,005	,005	,027	.	,002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y	Pearson Correlation	,600(**)	,866(*)	,916(**)	,666(**)	,905(**)	,905(*)	,794(**)	,660(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,002	.
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 10. Hasil Uji Reliabilitas

### 10.1. Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepemimpinan	13,60	1,411	,743	,716
Budaya Kerja	13,85	1,503	,615	,778
Disiplin Kerja	13,75	1,671	,437	,860

## 10.2. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kerja (X<sub>2</sub>)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	20	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	13,75	1,671	,802	,860
X2.2	13,80	1,537	,885	,827
X2.3	13,85	1,503	,873	,830
X2.4	14,10	1,779	,565	,945

### 10.3. Uji Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja (Y)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	20	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	8

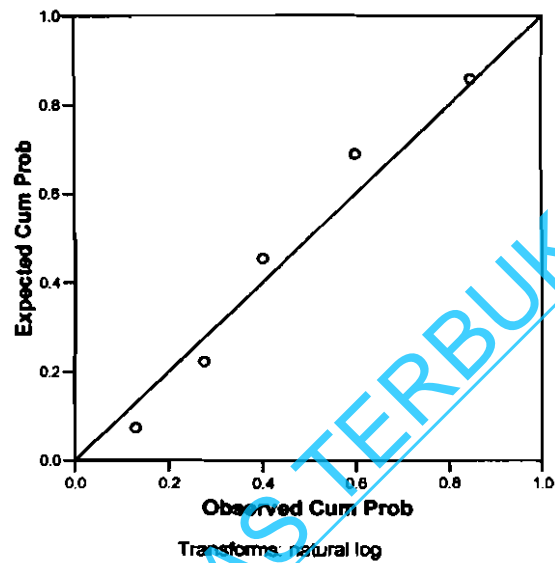
#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	32,20	7,853	,476	,920
Y1.2	31,95	7,313	,821	,891
Y1.3	32,00	7,053	,885	,885
Y1.4	32,10	7,674	,559	,912
Y1.5	32,05	6,997	,868	,885
Y1.6	32,05	6,997	,868	,885
Y1.7	32,25	7,250	,718	,899
Y1.8	32,30	7,695	,551	,913

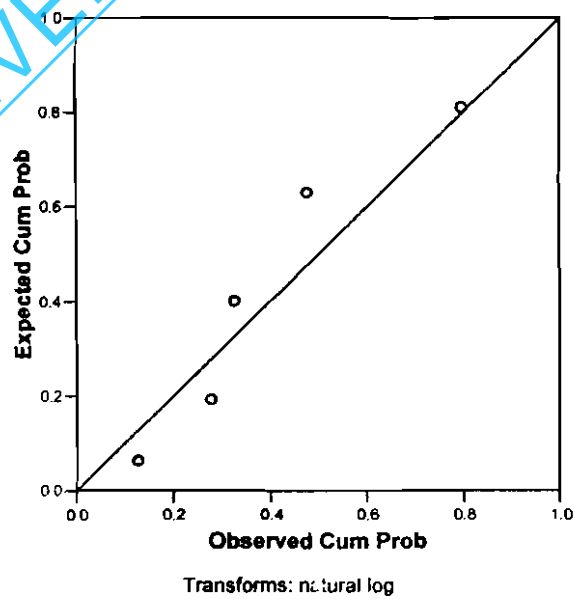
## 11. Uji Asumsi Klasik

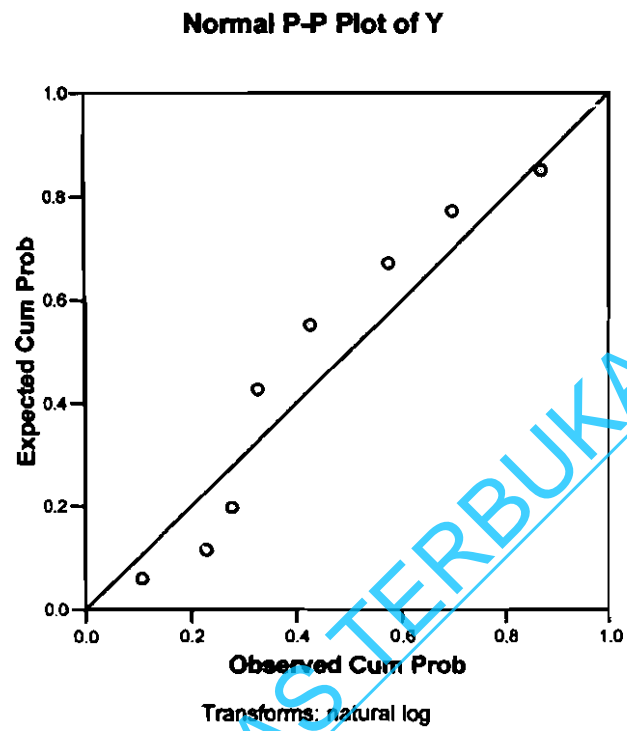
### 11.1. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of X1



Normal P-P Plot of X2





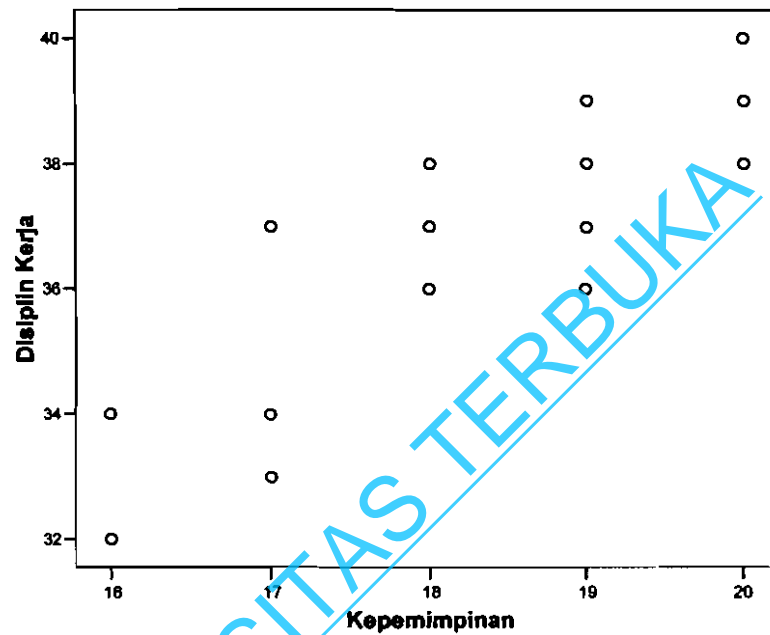
### 11.2. Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan ( $X_1$ )	.111	4.046
	Budaya Kerja ( $X_2$ )	.111	4.046

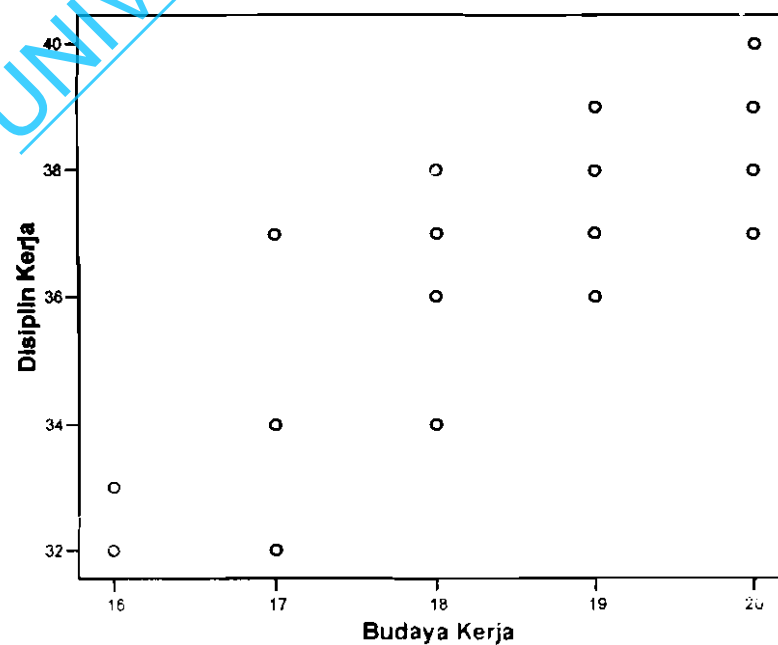
a. *Dependent Variable: Disiplin Kerja*

### 11.3. Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot Diagram Variabel Kepemimpinan (X1) terhadap Disiplin Kerja (Y)



Scatterplot Diagram Variabel Budaya Kerja (X2) terhadap Disiplin Kerja (Y)





**11.4. Uji Otokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,947(a)	,896	,892	,991	1,987

- a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kepemimpinan  
b. Dependent Variable: Disiplin Kerja

UNIVERSITAS TERBUKA

## 12. Analisis Korelasi (r)

### Correlations

		Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Budaya Kerja	Disiplin Kerja
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,830(**)	,943(**)	,935(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55
Budaya Kerja	Pearson Correlation	,943(**)	,808(**)	1	,925(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
	N	55	55	55	55
Disiplin Kerja	Pearson Correlation	,939(**)	,934(**)	,924(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	55	55	55	55

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

UNIVERSITAS TERBUKA

### 13. Analisis Regresi Linier Berganda

#### Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Kerja, Kepemimpinan(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Disiplin Kerja

#### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,947(a)	,896	,892	,991

a Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kepemimpinan

b Dependent Variable: Disiplin Kerja

#### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	411,896	2	220,948	224,901	,000(a)
	Residual	51,086	52	,982		
	Total	492,982	54			

a Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kepemimpinan

b Dependent Variable: Disiplin Kerja

#### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,414	1,607		1,502	,139
	Kepemimpinan	1,184	,265	,600	4,472	,000
	Budaya Kerja	,692	,259	,359	2,675	,010

a Dependent Variable: Disiplin Kerja

### Lampiran 14. Analisis Determinasi ( $r^2$ )

#### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,947(a)	,896	,892	,991

a Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan

b Dependent Variable: Disiplin Kerja

**Formula :**

$$KD = r^2 \times 100\%$$

**Diketahui :**

$$r^2 = 0,896$$

$$\text{Sehingga : } KD = r^2 \times 100\%$$

$$= 0,896 \times 100\%$$

$$= 89,6\%$$