



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
BP2IP SORONG – PAPUA BARAT**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia**

**Disusun Oleh:**

**CARLES Y. A NALLE**

**NIM. 500579896**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan *Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Tidak Tetap* Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong. Penelitian ini menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan kerja untuk menganalisis pengaruh Kinerja karyawan *Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Tidak Tetap* tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Tidak Tetap* Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong-Papua Barat dari semua unit kerja masing-masing, baik karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap yang mempunyai jangka kontrak kerja satu tahun. Populasi ini berjumlah Sembilan puluh dua karyawan yang diantaranya: *Pegawai Negeri Sipil* berjumlah tiga puluh delapan orang dan *Pegawai Tidak Tetap* berjumlah lima puluh empat orang dimana setiap karyawan menempati posisi kerjanya masing-masing yang diantaranya: bagian tata usaha, penyelenggara diklat ketrunaan dan sarana prasarana diklat. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus yaitu dengan memberikan kuesioner pada seluruh populasi yang berjumlah lima puluh orang yang terdiri dari karyawan *Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Tidak Tetap* dalam semua bagian. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan SPSS 15.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, namun variabel kepuasan menunjukkan hasil yang tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

**Kata kunci:** *gaya kepemimpinan, disiplin, kepuasan dan kinerja*

## ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of civil servants and non-permanent employees Education and Training Center Sorong Ship Science. This research uses variable of Leadership Style, Discipline and Job Satisfaction to analyze the influence of Performance of civil servants and non-permanent employees. The population in this study are all civil servants and non-permanent employees Education and Training Center of Sorong-West Papua Sailing Science from all their respective working units, both permanent employees and non-permanent employees with a one-year contract. This population amounted to ninety-two employees including: civil servants amounted to thirty-eight people and non-permanent employees amounted to fifty-four people where each employee occupies their respective positions which include: the administrative division, the organizer diklat ketarunaan and training facilities. In this study used the census method that is by providing questionnaires on the entire population of fifty people consisting of civil servants and non-permanent employees in all parts.

Data collected by using questionnaire method that is by giving question list or questionnaire directly to the respondents. Data analysis technique in this study using SPSS 15.00. The results showed that the variables of leadership style and work discipline had a significant positive effect on the performance, but the satisfaction variable showed the results that did not have a significant positive effect on the performance.

**Keywords:** *leadership style, discipline, satisfaction and performance.*

**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
REPUBLIK INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418  
Telp. 021-7415050, Faks. 021-7415588

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BP2IP Sorong-Papua Barat”

Adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk. Telah saya nyatakan dengan benar, Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia

Menerima sanksi akademik.

Sorong, 27 Oktober 2017  
Yang menyatakan



CARLES Y.A NALLE  
NIM 500579896

**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
REPUBLIK INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS TERBUKA  
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418  
Telp. 021-7415050, Faks. 021-7415588**

**PENGESAHAN**

Nama : CARLES Y.A NALLE  
N I M : 500579896  
Program Studi : MM.SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan  
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
BP2IP Sorong-Papua Barat.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister  
(TAPM) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap  
Kinerja Karyawan BP2IP Sorong-Papua Barat.

Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Selasa, 23 Januari 2018

Waktu : Pukul 10.00 s/d 12.00

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
Dr. Liestyodono B.I, M.Si  
NIP. 19581215 198601 1 009

Tanda Tangan

Penguji Ahli  
Dr. Ira Geraldina, S.E., Ak., MS.Ak

Ketua Prodi  
Mohamad Nasoha, SE., MSc  
NIP.19781111 200501 1 001

Pembimbing I  
Dr.H Amirudin,MM  
NIP. 19591010 1987 1 007

Pembimbing II  
ADHI SUSILO, S.Pt., M.Biotech., St., Ph.D  
NIP. 19700416 199903 1 001

**PERSETUJUAN TAPM**

**Judul TAPM** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BP2IP Sorong-Papua Barat

**Penyusun TAPM** : Carles Y.A Nalle

**NIM** : 500579896

**Program Studi** : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

**Menyetujui**

<b>Pembimbing II</b>  <b>Adhi Susilo, S.Pt., M.Biotech., St., Ph.</b> NIP. 19700416 199903 1 001	<b>Pembimbing I</b>  <b>Dr. H. Amirudin, MM</b> NIP. 19591010 1987 1 007
<b>Penguji Ahli</b>  <b>Dr. Ira Geraldina, S.E., Ak., MS.Ak</b>	<b>Ketua Komisi Penguji</b>  <b>Dr. Liestyodono B.I., M.Si</b> NIP. 19581215 198601 1 009
<b>Ketua Prodi</b>  <b>Mohamad Nasoha, SE., MSc</b> NIP.19781111 200501 1 001	

### **Kata pengantar**

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat tuhan yang maha esa atas segala berkat, rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BP2IP Sorong-Papua Barat". Tesis ini untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mencapai derajat (S2) dalam bidang Magister Manajemen Sumber Daya Manusia di UPBJJ-Universitas Terbuka Sorong.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Kusnaldi, S.Pd.,M.Si selaku kepala UPBJJ-Universitas Terbuka sorong.yang telah berkenan untuk memberikan ijin penelitian.
2. Bapak Dr.H. Amiruddin, MM. Selaku Dosen Pembimbing I yang senantiasa memberikan arahan serta masukan kepada penulis.
3. Bapak Adhi Susilo, S.Pt.,M.Biotech.,St.,Ph.D Selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa juga memberikan arahan serta masukan kepada penulis.
4. Kementerian Perhubungan Khususnya Kepala BPSDM Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan pascasarjana Magister Manajemen di UPBJJ-Universitas Terbuka sorong, sekaligus telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di kota sorong.

5. Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran sorong yang memberikan ijin dan dorongan moril kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan pascasarjana di UPBJJ-Universitas Terbuka sorong.
6. Pimpinan, teman-teman pengajar dan staff karyawan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran sorong yang selalu memberikan dukungan kepada penulis dalam menerima studi lanjut.
7. Istri dan anakku tercinta yang selalu mendorong serta memberikan semangat untuk segera menyelesaikan studi lanjut ini.
8. Kedua orang tuaku yang selalu mendoakan dalam mengiringi kesuksesanku.
9. Teman-teman senasib dan seperjuanganku di UPBJJ-Universitas Terbuka sorong.
10. Semua orang yang tidak dapat penulis menyebutkan satu persatu.

Mudah-mudahan segala kebaikan akan selalu memperoleh berkat dari Tuhan yang selalu menuntun kita untuk selalu berlomba-lomba dalam kebaikan.

Akhir kata, mudah-mudahan hasil penelitian ini memiliki makna yang semakin membuat kinerja instansi BP2IP sorong menjadi semakin baik dan berdaya saing. Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberkati kita semua. Amin.

Sorong, 15 Agustus 2017

Peneliti



Carlos Y.A Nalle

NIM. 500579896



**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
REPUBLIK INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418  
Telp. 021-7415050, Faks. 021-7415588

**BIODATA**

Nama : CARLES Y.A NALLE  
N I M : 500579896  
Tempat dan Tanggal Lahir : Kupang, 14 April 1977  
Registrasi Pertama :  
Riwayat Pendidikan : SD Negeri 3 Dili Tamat Tahun 1990  
SMPK Paulus VI Dili Tamat Tahun 1993  
STM Negeri Dili Tamat Tahun 1996  
PIP Semarang Tamat Tahun 2004  
Riwayat Pekerjaan : Berlayar dari Tahun 2004 s/d Tahun 2009  
Bergabung Kemenhub Tahun 2009  
Alamat Tetap : Jl. Tanjung Saoka No.1 Balai Pendidikan dan  
Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong  
Telp/HP/WA : 0812-4742-1739  
Email : acarlesnalle@gmail.com

Sorong, 27 Oktober 2017.

  
CARLES Y.A NALLE  
NIM. 500579896

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Pernyataan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Riwayat Hidup.....	vi
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Gambar.....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	19
1.3 Tujuan Penelitian.....	19
1.4 Kegunaan Penelitian.....	19
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kajian Teori.....	21
2.1.1 Tinjauan Tentang Gaya Kepemimpinan.....	21
2.1.2 Tinjauan Tentang Disiplin.....	32
2.1.3 Tinjauan Tentang Kepuasan.....	46
2.1.4 Tinjauan Tentang Kinerja.....	59
2.2. Penelitian Terdahulu.....	79
2.3. Kerangka Berpikir.....	82
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Definisi Operasional Variabel dan Variabel Penelitian.....	86
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	88
3.3 Populasi dan Sampel.....	88
3.3 Instrumen penelitian.....	91
3.4 Prosedur Pengumpulan Data.....	93
3.5 Metode Analisis Data.....	94
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi Objek Pengumpulan Data.....	95
4.2 Hasil.....	95
4.3 Pembahasan.....	104

<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	109
5.2 Saran.....	110

**DAFTAR PUSTAKA**

**DAFTAR LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Karyawan PTT dan PNS .....	18
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	81
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator .....	86
Tabel 4.1 Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia ...	95
Tabel 4.2 Karyawan Berdasar Usia dan Pendidikan Terakhir .	96
Tabel 4.3 Karyawan Berdasarkan Usia dan Masa Kerja .....	97
Tabel 4.4 Uji F atau Uji Bersama-sama.....	97
Tabel 4.5 Hasil Uji F.....	99
Tabel 4.6 Hasil Uji t .....	100
Tabel 4.7 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai R.....	102
Tabel 4.8 Analisis Koefisien Korelasi R.....	103
Tabel 4.9 Analisis Regresi Linier Berganda .....	103

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hasibuan (1996) .....	45
Gambar 2.2 Skema Teori Jenjang Kebutuhan Maslow .....	75
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian .....	83
Gambar 2.4 Kerangka Berpikir Penelitian .....	84



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1.Latar Belakang**

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pada aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang. Orang yang ada didalam organisasi berinteraksi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi

(Indriyo,I Nyoman,1997:15).

Organisasi tumbuh secara dinamis dengan tuntutan perubahan lingkungan yang terjadi baik perubahan lingkungan internal organisasi maupun lingkungan external organisasi. Perubahan ini mempengaruhi terhadap individu ataupun organisasi untuk dapat menghadapinya sesuai dengan tuntutan organisasi. Oleh karena itu setiap anggota organisasi dituntut untuk dapat memberikan kontribusinya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pihak manajemen.

Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong sebagai unit pelaksana teknis dari BPSDM Kementerian Perhubungan pusat Jakarta, yang mempunyai 1 (satu) Unsur Pembantu Pimpinan yaitu Bagian Tata Usaha yang terdiri dari Sub Bag. Keuangan, Sub Bag Kepegawaian, Sub Bag Rumah Tangga. Kasie Penyelenggara Diklat terdiri dari Pengelolaan Bahan Rencana dan Program Diklat, Penyusun Data Administrasi, Pemroses Data Administrasi Kerja Sama dan Kerja Lapangan dan Kasie.Sarana dan Prasaran Diklat terdiri dari Pengelola Sarana dan Prasarana Diklat keempat bidang tersebut, Satu dengan yang lain membantu, saling menunjang dan saling memerlukan tujuan dari Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong-Papua Barat.

Bahwa dalam upaya menciptakan terselenggaranya proses penataan organisasi yang efektif dan efisien serta guna mewujudkan organisasi yang professional maka perlu ditetapkan pedoman penataan organisasi dilingkungan Kementrian Perhubungan yaitu: Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaga Negara Republik Indonesia Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999. Serta didalam peraturan Kementrian Perhubungan yaitu: Peraturan Menteri Perhubungan Nomor: PM.84 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Perhubungan Nomor: KM 37 Tahun 2009. Ketentuan-ketentuan yang menjadi dasar hukum dari penyusunan pedoman penataan organisasi di lingkungan khususnya Kementrian Perhubungan Laut adalah:

**BAGAN ORGANISASI BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
ILMU PELAYARAN SORONG**



Yulius E. Agung Seputra (2014) merangkum pandangan umum yang berkembang, bahwa organisasi bisa diartikan dalam 3 (tiga) hal, yaitu:

- a. Sebagai wadah: tempat dimana kegiatan manajemen dijalankan.
- b. Sebagai proses: memperhatikan interaksi/ kerja sama antar orang-orang yang menjadi anggota organisasi, baik formal maupun informal.
- c. Sebagai sistem: (1) sistem sosial, (2) sistem fungsional, (3) sistem komunikasi.

Oleh karena itu, dalam mempelajari sebuah organisasi kita haruslah mencermati ketiga-tiga hal tersebut agar memperoleh gambaran yang benar tentang kondisi saat ini. Sehingga keberadaan sekolah Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran sorong yang khususnya untuk mendidik putra-putri serta tenaga-tenaga pelaut khususnya di wilayah Indonesia bagian timur untuk menjadi seorang pelaut yang handal sangat diperlukan. Kementerian Perhubungan Laut yaitu; Badan Pengembangan SDM Perhubungan laut mewujudkan hal tersebut dengan memperhatikan potensi yang dimiliki pada masing-masing wilayah di Indonesia dan Kota Sorong menjadi salah satu pilihan terbaik guna mewujudkan tujuan tersebut.

Untuk itu agar mewujudkan sebuah organisasi dapat berjalan dengan tujuan organisasi tersebut diperlukan seorang pemimpin yang mempunyai karisma dan wibawa sehingga dapat menjalankan roda organisasinya. Menurut Menon (2002) mengungkapkan bahwa kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu



mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya sehingga terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan motivasi, disiplin, kepuasan, kesejahteraan serta kinerja kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka. Demikian pula halnya dengan birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada gaya kepemimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson *et al.*, 2006). Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan pegawai dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasari pada argumen bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku setiap pegawainya. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan

proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Mc Nesse-Smith (1996), dalam penelitiannya menelaah lima perilaku kepemimpinan (tantangan proses, inspirasi, visi bersama, memungkinkan orang lain untuk bertindak, percontohan cara, mendorong semangat). Penelitian ini kemudian mengidentifikasi hubungan (baik korelasional maupun prediktif) antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan disiplin kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Penelitian ini mendukung adanya hubungan positif antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan disiplin kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong merupakan suatu unit pelaksana teknis Kementerian Perhubungan Laut khususnya yaitu Sekolah Ilmu Pelayaran herstandar internasional khususnya di kawasan Indonesia bagian timur yang membuka Bidang Pelayaran Niaga dengan jurusan Nautika dan Teknika yang mempunyai tujuan untuk mendidik tenaga Pelaut Tingkat Menengah yang mempunyai kompetensi sesuai dengan standar IMO (International Maritim Organization).

Untuk dapat mencapai visi, misi dan tujuan organisasi tidak terlepas dari adanya kemampuan gaya kepemimpinan, disiplin dan kepuasan kerja serta kinerja dalam bekerja. Karena dengan kemampuan disiplin kerja baik dan kepuasan kerja yang diterima setiap karyawan Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong maka organisasi dapat berjalan dengan baik. Maka disinilah peran pimpinan untuk bisa mendorong karyawannya agar mampu berdisiplin sehingga

pegawai tersebut dapat bekerja dengan baik sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.

Menurut Siagian (2012:305) Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dalam suatu perusahaan disiplin merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain dengan meningkatkan prestasi kerjanya. Sehingga untuk melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan maka ketaatan berdisiplin sangat berpengaruh juga di dalam tujuan suatu organisasi. Menurut Munandar (dalam Ravianto, 1998:56), yang mengemukakan bahwa disiplin juga diartikan sebagai ketaatan melaksanakan aturan-aturan yang diwajibkan atau diharapkan oleh masyarakat agar kehidupan di dalam masyarakat dan negara itu berjalan tertib dan lancar.

Oleh karena itu upaya-upaya dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas disiplin kerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Untuk mencapainya disiplin kerja setiap karyawan etos kerja juga harus ada di dalam setiap karyawan.

Karena menurut Sinungan (1995 : 145) mengemukakan bahwa etos kerja pegawai dipengaruhi juga oleh disiplin kerja. Menurutnya, ciri-ciri orang yang memiliki disiplin adalah sebagai berikut : 1) Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etika, dan kaidah yang

berlaku dalam masyarakat, 2) adanya perilaku yang dikendalikan, dan 3) adanya keatatan (obedience).

Oleh karena itu Disiplin kerja sangat penting dalam melaksanakan suatu kegiatan kerja, Sehingga dengan adanya Disiplin dalam setiap diri karyawan didalam suatu organisasi dapat : (1) Membantu tercapainya dan peningkatan standar kinerja karyawan dan atau sekelompok karyawan tertentu akan tumbuh dengan sendirinya disetiap karyawan sehingga tujuan dari pada suatu organisasi akan berjalan dengan baik. (2) Membantu karyawan dalam mengidentifikasi pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan dalam rangka untuk menjalankan pekerjaan mereka yang efektif. (3) Membantu karyawan untuk bekerja sesuai dengan arah tujuan yang telah ditetapkan organisasi. (4) Membantu karyawan untuk memperoleh umpan balik secara teratur yang terkait dengan kinerja karyawan berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang relevan sehingga karyawan dapat mencapai dan meningkatkan pengembangan diri.

Menurut Nitisemito (1991: 199) disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Indikator kedisiplinan kerja adalah sebagai berikut: tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat atau pengawasan, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

Sedangkan tujuan dari pembinaan disiplin kerja menurut Sastrohadiwiryo (2003: 296) adalah agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenaga kerjaan, dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, menggunakan dan memelihara prasarana dan sarana barang dan jasa perusahaan dengan baik, bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku dan

tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi. Kedisiplinan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang paling banyak dipelajari dalam penelitian tentang organisasi.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepuasan kerja pegawai yang ada di Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong.

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Dole and Schroeder (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa (1999) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Locke (dalam Testa, 1999) juga menjelaskan bahwa bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Dalam Robbins (1996: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Menurut Lawler (dalam Robbins, 1996), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan.

Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut (Robbins, 1996: 181-182) yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi

membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

#### 4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

#### 5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

Agar tercipta kerja sama yang kondusif dalam organisasi harus juga memperhatikan kesejahteraan setiap para karyawan didalam organisasi tersebut Menurut WJS Poerwodarminto (1984:492), Kesejahteraan adalah suatu kondisi aman sentosa dan makmur terhindar dari berbagai ancaman dan kesulitan yang dirasakan seseorang yang telah melakukan suatu pekerjaan di suatu tempat atau perusahaan.

Masalah kesejahteraan kerja bukanlah timbul begitu saja atau timbul secara sembarangan. Kesejahteraan kerja itu timbul diantaranya dengan

memberikan Kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2010:501) Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang mereka diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sehingga untuk mewujudkan program kesejahteraan kerja disuatu organisasi, Maka program kesejahteraan karyawan telah menjadi bagian integral dari kebanyakan paket kompensasi. Program asuransi jiwa dan kesehatan dan cuti yang dibayar adalah sedikit dari banyak tipe kesejahteraan karyawan yang biasa ditemui dalam organisasi pemerintah maupun swasta. Ini dapat terlihat dari atau dalam Undang-undang ketenagakerjaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah serta ketentuan tentang upah minimum regional yang setiap kali sesuai dengan kondisi.

Dengan memberikan sederetan kesejahteraan untuk karyawan akan membantu organisasi untuk menarik karyawan yang berkualitas tinggi, disamping sebagai usaha untuk mempertinggi moral, dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian terjaminnya kesejahteraan karyawan itu sangat menguntungkan bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan tersebut.

Menurut Moekijat (1989 : 167), ada beberapa cara untuk mengklasifikasikan kesejahteraan kerja karyawan yaitu:

- a. Pelayanan karyawan
- b. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja
- c. Keamanan pegawai atau karyawan

Jadi dapat dikatakan bahwa kesejahteraan kerja karyawan merupakan iklim atau suasana di dalam suatu organisasi. Suasana tersebut adalah sikap mental individu



atau kelompok yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan dalam melaksanakan tugas suatu pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Dalam suatu organisasi, pegawai senantiasa mengharapkan penghasilan yang lebih memadai. Sedangkan sistem penggajian pegawai negeri sipil saat ini masih dibawah gaji swasta sehingga berpengaruh terhadap pekerjaan dan produktifitas pegawai. Dengan situasi yang demikian menyebabkan timbulnya rasa kurang puas didalam pekerjaannya. Menurut Wibowo (2010:501) Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang mereka diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Menurut Siagian (2012:295) Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negative tentang pekerjaannya.

Sehingga kepuasan kerja pegawai dapat dikatakan baik apabila kesejahteraan kerja pegawai juga baik dan merupakan iklim atau suasana di dalam suatu organisasi juga akan nyaman didalam bekerja. Suasana tersebut adalah sikap mental individu atau kelompok yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan dalam melaksanakan tugas suatu pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Di era saat ini yang diliputi oleh persaingan yang semakin ketat bukan hanyalah manusia yang merupakan hal terpenting bagi suatu Balai Pendidikan Pelayaran Sorong, akan tetapi kinerja kerja karyawan juga merupakan suatu hal yang kompleks dan harus diperhatikan.

Menurut Prawirosentono (1999:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta etika. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga atau perusahaan tersebut.

Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual workcapacity*) dengan kinerja lembaga (*corporate performance*). Artinya, bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Menurut Mangkunegara (2007) bahwa kinerja karyawan (*prestasi kerja*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya menurut (Rivai, 2005) kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

beragam tugas dalam suatu pekerjaan. (Stephen P. Robbins & Timonthy A. Judge, 2009: 57).

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai yang ada di Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong merupakan suatu unit pelaksana teknis Kementerian Perhubungan yaitu Sekolah Ilmu Pelayaran berstandar internasional khususnya di kawasan Indonesia bagian timur yang membuka Bidang Pelayaran Niaga dengan jurusan Nautika dan Teknika yang mempunyai tujuan untuk mendidik tenaga Pelaut Tingkat Menengah yang mempunyai kompetensi sesuai dengan standar IMO (International Maritim Organization). Pencapaian visi, misi dan tujuan tidak terlepas dari adanya pengaruh seorang pemimpin. Dengan Gaya Kepemimpinan, Disiplin kerja dan Kepuasan yang baik maka karyawan Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong, akan memiliki Kinerja yang tinggi sehingga setiap karyawan memiliki kemampuan dalam bekerja.

Kemampuan berasal dari kata mampu yang berarti kuasa (bisa, sanggup) melakukan sesuatu, sedangkan kemampuan berarti kesanggupan, kecakapan, kekuatan (Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1989: 552-553). Kemampuan (ability) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan bahwa kemampuan adalah kesanggupan atau kecakapan seorang individu dalam menguasai suatu keahlian dan digunakan untuk mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Lebih lanjut, Stephen P. Robbins & Timonthy A.Judge (2009: 57-61) menyatakan bahwa kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor, yaitu :

- a. Kemampuan Intelektual (Intellectual Ability), merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental (berfikir, menalar dan memecahkan masalah).
- b. Kemampuan Fisik (Physical Ability), merupakan kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran sorong merupakan Sekolah Pendidikan Kelautan yang salah satu misinya adalah "to make profit" dituntut untuk memberikan layanan sebaik mungkin. Menurut (Satriatama, 2008) Kualitas jasa atau pelayanan yang dirasakan oleh konsumen dapat menjadi 3 kriteria kualitas jasa/pelayanan dari persepsi konsumen yaitu :

1. Unacceptable quality ( $ES > PS$ ) yaitu harapan konsumen atas jasa/pelayanan (expected service) lebih besar dari jasa/pelayanan yang dirasakan konsumen (percieved service), maka dinilai kualitas jasa/pelayanan rendah atau tidak dapat diterima.
2. Satisfactory quality ( $ES = PS$ ) yaitu ketika harapan konsumen atas jasa/pelayanan (expected service) sama dengan kualitas jasa/pelayanan yang dirasakan konsumen (percieved service), maka dinilai kualitas jasa/pelayanan memuaskan atau dapat diterina.
3. Ideal quality ( $ES < PS$ ) yaitu ketika harapan konsumen atas jasa/pelayanan (expected service) lebih kecil dari kualitas jasa/pelayanan yang dirasakan konsumen (percieved service), maka dinilai kualitas jasa/pelayanan sangat memuaskan atau kualitas ideal pelayanan.

Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri lagi bahwa prinsip dari berhubungan dengan orang lain dan juga memenuhi kebutuhan mereka kuncinya terletak pada kata "memberi pelayanan". Menurut Fandhi Tjiptono (2000:26) pelayanan adalah suatu usaha dimana di dalamnya terdapat proses pengakraban hubungan dengan konsumen yang bersifat subjektif dan individual. Pelayanan juga dapat diartikan sebagai setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun produk layanan bisa berhubungan dengan produk fisik atau tidak. Menurut Kotler (2000:123), pelayanan merupakan setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Menurut Umar (2003), pelayanan secara umum adalah rasa menyenangkan yang diberikan kepada orang lain disertai kemudahan-kemudahan dan memenuhi segala kebutuhan mereka.

Tegak runtuhnya daya saing Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong, salah satu penentunya adalah cara bagaimana melaksanakan pelayanan yang prima dengan memperbaiki Gaya Kepemimpinan, Displin kerja kinerja kerja pegawai sehingga Kepuasan pegawai pun akan terpenuhi. Akan tetapi dalam prakteknya seringkali kita mengabaikan arti pelayanan terhadap pelanggan dalam hal ini melayani peserta diklat, padahal suatu usaha dijalankan pada hakekatnya karena adanya keinginan untuk melayani kebutuhan orang lain.

Dengan iklim yang menempatkan pelanggan sebagai sumber daya paling berharga pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran sorong. Maka disinilah peran pimpinan untuk bisa memberikan pengaruh terhadap setiap

pegawai. Pengaruh adalah suatu daya yang dapat membentuk atau mengubah sesuatu yang lain. Adapun menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:849):“Pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang.”

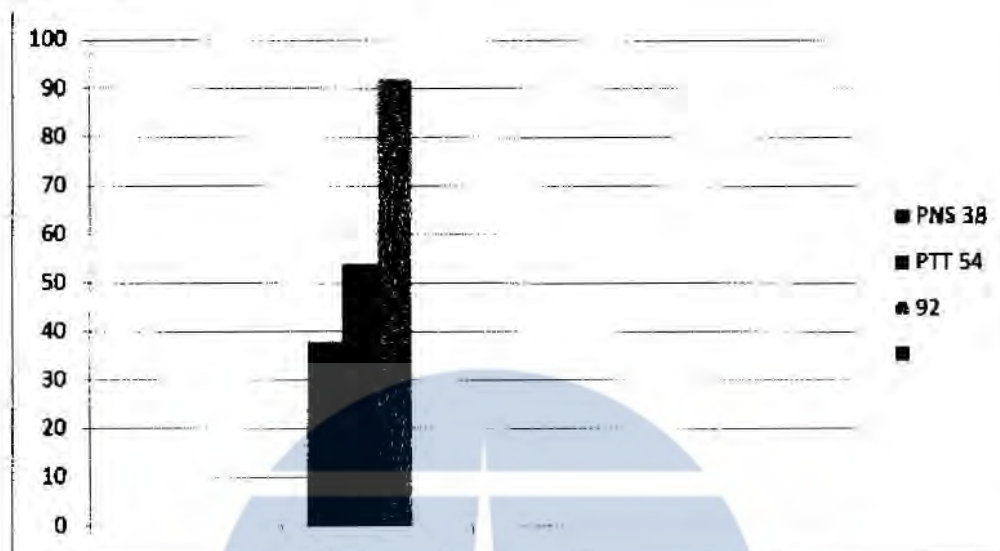
Banyak faktor yang mempengaruhi setiap pegawai atau karyawan Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong, Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

Apabila semua atribut dan selogan yang ada didalam lingkungan Balai Pendidikan Ilmu Pelayaran sorong terwujud sesuai dengan yang dijanjikan maka mutu tersebut dapat dikatakan baik. Walaupun Gaya Kepemimpinan, Disiplin kerja dan Kepuasan kerja yang diberikan sudah sangat prima tetapi mutu yang didapatkan tidak sesuai yang diharapkan maka dampaknya terhadap Kinerja suatu organisasi yang kurang baik akan menempel pada Balai Pendidikan Ilmu Pelayaran Sorong.

Untuk itu penulis hanya meneliti karyawan tetap (PNS) dan karyawan tidak tetap (PTT) pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong berikut tabel jumlah karyawan dan presentase karyawan Balai Pendidikan Ilmu Pelayaran sorong-Papua barat.

## Data Karyawan Tidak Tetap (PTT) dan PNS Di Balai Pendidikan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong

Tabel 1.1



Sumber data: Data olahan data primer 2016

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa karyawan balai pendidikan dan pelatihan ilmu pelayaran sorong lebih banyak tenaga-tenaga kontrak dari pada pegawai tetap dikarenakan penerimaan pegawai negeri sipil tidak setiap tahun ada penerimaan.

Berdasarkan pada uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ILMU PELAYARAN SORONG - PAPUA BARAT”**

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang penelitian ini maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ? (secara parsial)
2. Bagaimakah pengaruh Disiplin terhadap Kinerja ? (secara parsial)
3. Bagaimakah pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja ? (secara parsial)
4. Bagaimakah pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan terhadap Kinerja karyawan Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong ? (secara simultan)

## **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian adalah:

1. Untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.
2. Untuk menganalisis Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja.
3. Untuk menganalisis Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja.
4. Untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan terhadap Kinerja pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong.

## **1.4 KEGUNAAN PENELITIAN**

Berdasarkan dari rumusan masalah dan tujuan maka kegunaan penelitian adalah:

1. Manfaat Teoritis Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi bagi mahasiswa Universitas Terbuka dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian sejenis.
2. Manfaat Praktisa.



- a). Bagi Peneliti
- 1). Sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman serta mengamati secara langsung dunia kerja karyawan Balai Pendidikan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong-Papua Barat.
  - 2). Sebagai alat untuk mengimplementasikan teori-teori yang diperoleh selama kuliah.
- b). Bagi Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong-Papua Barat.
- 1). Sebagai harapan yang dapat menjadi suatu bahan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia dan berguna sebagai masukan bagi Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong-Papua Barat yang bersangkutan dimasa yang akan datang.
  - 2). Sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan-keputusan tingkat manajerial untuk menentukan langkah-langkah dalam meningkatkan Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan terhadap Kinerja karyawan Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong-Papua Barat di masa yang akan datang.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Teori

##### 2.1.1 Tinjauan Tentang Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

### 1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- a). Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b). Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c). Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata.
- d). Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- e). Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.
- f). Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

### 2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a). Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan.
- b). Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- c). Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d). Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

### 3. Tipe pemimpin yang paternalistic:

- a). Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b). Bersikap terlalu melindungi.
- c). Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.

- d). Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif.
- e). Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- f). Sering bersikap mau tahu

#### 4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

#### 5. Tipe pemimpin yang demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- a). Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan.
- b). Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan
- c). Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya.
- f). Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

##### 1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a). Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b). Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menanggung risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c). Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d). Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e). Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a). Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b). Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c). Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d). *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

### 3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a). Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b). Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c). Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

d). Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

#### 4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Gaya Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu, Gaya kepemimpinan biasanya juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam organisasi kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak dan mendorong pengikutnya didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

Keefektifan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, sangat ditentukan oleh seberapa jauh seseorang mempunyai kekuasaan. Semakin banyak kekuasaan, maka akan semakin mudah seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Akan tetapi dengan kekuasaan yang banyak seseorang tidak secara otomatis dapat memimpin organisasi dengan efektif. Hal ini sangat tergantung banyak faktor antara lain kemampuan pemimpin, kemampuan bawahan dan lingkungan.

Hersey dan Blanchard (1982) mencoba mengatasi teori sifat dan teori perilaku dengan mengembangkan pendekatan situasional. Menurutnya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang

lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya. Situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan.

Perilaku pemimpin pada pendekatan situasional (Hersey dan Blanchard, 1986) dapat dikelompokkan menjadi dua : yaitu perilaku direktif (Perilaku dalam tugas) dan perilaku suportif (Perilaku dalam hubungan sosial). Survei yang dilakukan Harris dan Ogbonna (2001), ditemukan bahwa dari tiga gaya kepemimpinan yang dianalisis, ternyata gaya kepemimpinan partisipatif menduduki peringkat pertama dalam hubungan dengan orientasi pasar.

Gaya kepemimpinan ini adalah untuk yang tidak melakukan pengarahan dari perilaku penjelasan peran yang diukur oleh keadaan dimana pemimpin mengizinkan bawahan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dengan cara menanyakan masukan dan kontribusi dari karyawan. Peringkat kedua adalah gaya kepemimpinan suportif.

Gaya ini mengacu pada keadaan dimana perilaku seorang pemimpin dapat dipandang sebagai simpatik, ramah dan memperhatikan kebutuhan para karyawan. Sedangkan peringkat ketiga adalah gaya kepemimpinan instrumental. Gaya ini adalah gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan didesain untuk mengukur keadaan dimana pemimpin dengan jelas menetapkan harapan-harapan, mengalokasikan tugas, dan menciptakan prosedur-prosedur yang dibutuhkan.

Menunjukkan adanya hubungan yang positif untuk gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan suportif dengan orientasi pasar, sedangkan gaya kepemimpinan instrumental menunjukkan hubungan yang negatif dengan orientasi pasar.



Banyak manajer, pemimpin perusahaan dan akademisi menurut Kim (2002), bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan. Selanjutnya dalam penelitian Shea (1999), bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan perbandingan secara terus-menerus memiliki kualitas output yang lebih tinggi daripada mereka yang bekerja dibawah gaya kepemimpinan terstruktur atau kharismatik.

Penemuan ini mengindikasikan bahwa dengan berpusat pada kenyamanan dan pengetahuan yang baik dari individu, gaya kepemimpinan perbandingan mungkin membantu mereka beristirahat dan untuk bekerja lebih cepat daripada gaya kepemimpinan terstruktur yang menekankan jumlah dari pekerjaan untuk dapat diselesaikan dari waktu yang disediakan, sedangkan gaya kharismatik menekankan pada pentingnya visi keahlian yang mendorong keseluruhan kebiasaan yang diharapkan. Studi ini mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu.

Grindle (1997) berpendapat bahwa pemerintah yang baik (*good government*) banyak berbuat dengan kualitas sumber daya manusia, organisasi, dan institusi dalam sektor publik. Jika kepemimpinan reformasi tidak dapat mengatasi keterbatasan dalam usaha menyeimbangkan antar bagian dalam langkah reformasi mendasar dan mendesak secara keseluruhan, waktu dan sumber daya akan sia-sia dengan hasil yang sangat terbatas.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar baik dalam suatu organisasi. Pemimpin adalah inti dari manajemen yang merupakan motor penggerak bagi sumber dan fungsi manajemen serta alat lainnya. Dengan

demikian peran pemimpin sangat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami suatu organisasi, sebagian besar sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

“Kepemimpin menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi” (Yukl, 2001). Organisasi birokratis menekankan bentuk pengaruh kepemimpinan berdasarkan otoritas yang sah dan rasa hormat akan peraturan dan tradisi yang didasarkan pada peraturan atau inspirasi.

Lebih lanjut Yukl menyatakan bahwa para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan pilihan mereka akan kriteria untuk perekrutan, seleksi, mempromosikan dan memberhentikan orang. Para pemimpin juga menyampaikan nilai dan perhatian mereka dengan memberikan informasi realistis tentang kriteria dan persyaratan untuk keberhasilan dalam organisasi.

Proses dimana para pemimpin menyerukan nilai dan emosi, para pengikut merupakan sebuah fitur sentral dari pengaruh kepemimpinan dan menurut visi dalam organisasi. Sebagian besar formula yang memiliki pengaruh besar dari seorang pemimpin di bidang politik, bisnis, atau manajemen, yang ideal adalah gaya kepemimpinan transformasional (Denhardt & Denhardt, 2003).

“Para pemimpin dapat mempengaruhi budaya sebuah organisasi dalam beragam cara” (Yukl, 2001). Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuannya untuk mencapai hal tersebut. Pemimpin harus mengingatkan para pengikut tentang bagaimana mereka dapat mengatasi halangan untuk mencapai keberhasilan yang lebih baik dari sebelumnya.

Carmeli, Seaffer (2009) *How leadership characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing*. Studi ini mempelajari perilaku pemimpin yang menghasilkan pengurangan organisasi dan yang menghasilkan Keputusan downsizing, dengan menilai :

- 1) Dampak kepemimpinan penghindar risiko dan kepemimpinan terpusat diri pada pengurangan dan downsizing organisasi.
- 2) Dampak pengurangan organisasi dan industri terhadap downsizing organisasi.

Data yang digunakan dalam studi berasal dari proyek penelitian komprehensif yang mengevaluasi pengurangan organisasi dari 230 perusahaan berbagai industri yang terdaftar dalam data base bisnis D and B serta BDI. Ukuran sampel 85 perusahaan (37%). Unit sampel adalah Tim Manajemen Puncak (CEO eksekutif senior). Analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis* dan *Intra Class Correlation (ICC)* untuk menilai kecocokan anggota kelompok. Variabel yang diteliti terdiri dari :

1. Karakteristik Pemimpin (Variabel Independen)
  - a). Penghindar resiko (*Risk Aversion*)
  - b). Terpusat diri (*Self Centeredness*)
2. Penurunan organisasi/perusahaan
  - a). Adaptasi buruk
  - b). Sumber daya surut
  - c). Penurunan legitimasi
  - d). Kerawanan yang tinggi
  - e). Ketidakpastian lingkungan

Hasil penelitian memberikan langkah ke depan yang menggunakan prekursor kritis dalam pengurangan organisasi dengan menyatakan bahwa kegagalan psikologis kepemimpinan adalah fase awal dari evolusi pengurangan organisasi. Faktor manusia dalam diri manajer dan sifat individunya berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang dijalankan yang membentuk Keputusan manajerial tentang downsizing. Temuan ini menitikberatkan pada keragaman sifat fase penting dalam siklus hidup organisasi yang harus dicermati lebih jauh, khususnya pihak akademisi dan praktisi. Bahwa pengurangan organisasi penting dan sama nilainya sebagai bagian dari kesuksesan.

Organisasi adalah merupakan kumpulan dan individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya adalah merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Secara lebih sederhana organisasi adalah kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara bersama, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi didirikan agar tujuan tertentu dapat dicapai melalui tindakan bersama yang telah disetujui bersama. Dengan organisasi tujuan dan sasaran dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif dengan cara tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Idealnya, konsep ini dapat dilaksanakan apabila para organisatoris atau manajer yang ada dalam organisasi tahu betul tentang organisasi. Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang yang dipakai untuk melihat organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur sistem kerjasama, orang yang bekerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai. Siagian (1997) didefinisikan organisasi sebagai berikut:

*“Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang lain yang disebut bawahan.”*

Gibson, *et al.* (1996) berpendapat bahwa ciri khas organisasi tetap sama, yaitu perilaku terarah pada tujuan. Gibson dan kawan-kawan berpendapat bahwa “Organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama.

## **2.1.2 Tinjauan Tentang Disiplin**

### **2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja Pegawai**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010 tentang, Disiplin Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) wajib:

#### **1) Mengucapkan sumpah/janji PNS:**

- (1) Mengucapkan sumpah/janji jabatan.**
- (2) Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah.**
- (3) Mentaati segala peraturan perundang undangan.**
- (4) Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.**
- (5) Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS.**

- (6) Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
  - (7) Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan.
  - (8) Bekerja dengan jujur, tertib, sermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara.
  - (9) Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja.
  - (10) Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan.
  - (11) Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya.
  - (12) Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.
- 2) Dan setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilarang :
- (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, mengadaikan, 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 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) Melakukansuatu 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, dengan cara:
  - a. Ikut serta sebagai pelaksanaan kampanye.
  - b. Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS.
  - c. Sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain.
  - 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.

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 perundang-undangan.

(15) Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara, terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah. Pegawai Negeri Sipil yang tidak menaati ketentuan sebagaimana akan dijatuhkan hukuman disiplin.

Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:

1. Hukuman disiplin ringan.
2. Hukuman disiplin sedang, dan
3. Hukuman disiplin berat.

Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari:

1. Teguran lisan.
2. Teguran tertulis.
3. Pernyataan tidak puas secara tertulis.



Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari:

1. Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun.
2. Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun.
3. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari:

1. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun.
2. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah.
3. Pembebasan dari jabatan.
4. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS, dan
5. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

#### **2.1.2.2 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja**

Pada garis besarnya ada tiga tipe kegiatan pendisiplinan yaitu preventif, korektif, dan progresif. Menurut (Handoko, 2006:208-211) mengatakan:

##### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standart dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata dipaksa manajemen. Dimana manajemen mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif, dimana berbagai standart diketahui dan dipahami. Dalam upaya membentuk lingkungan kerja yang menunjang pendekatan disiplin preventif manajer perlu mengikuti hal-hal berikut :

- a) Menyelaraskan karyawan dan pekerjaannya melalui seleksi, pengujian dan penempatan yang efektif.
- b) Mengorientasikan karyawan dengan benar pada pekerjaan dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
- c) Menjelaskan perilaku karyawan yang tepat.
- d) Memberikan umpan balik positif dan konstruktif kepada karyawan.
- e) Memungkinkan karyawan mengutarakan masalah-masalah mereka kepada manajemen melalui teknik-teknik seperti kebijakan pintu terbuka dan pertemuan-pertemuan kelompok manajemen karyawan.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif berupa hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*dicipline action*). Sebagai contoh bisa berupa peringatan atau scolding. Sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, berupa sifat mendidik, dan mengoreksi bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berupa berbuat salah. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu. Absensi meningkat, kelesuan, ketakutan pada penyelia. Sasaran pendisiplinan adalah sebagai berikut :

- a) Untuk memperbaiki pelanggaran
- b) Untuk menghalangi para pelanggar yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa

c) Untuk menjaga berbagai standart kelompok yang konsisten dan efektif

### 3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang, tujuannya adalah memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengambilkkan tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius di laksanakan.

Tujuan utama pendisiplinan adalah untuk mendorong karyawan berperilaku sepantasnya ditempat kerja, dimana prilaku yang sepantasnya ditetapkan sebagai kepatuhan terhadap peraturan dan berbagai prosedur berfungsi sama dengan peraturan perundangundangan masyarakat.

Menurut Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004):

1. Disiplin retributive (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Rivai (2004) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu:

1. Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.

2. Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
3. Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

Untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan, perusahaan atau pun organisasi perlu mengambil langkah serta tindakan yang dapat memotivasi karyawan, menurut (Dartono, 2000:125) yaitu:

1. Gaji yang cukup

Dengan memberikan gaji yang cukup, perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan disiplin karyawan serta pencapaian tujuan perusahaan. Dengan gaji yang cukup karyawan tidak perlu memikirkan lagi mencari pekerjaan atau kerja sampingan untuk menghidupi keluarganya, sehingga karyawan dapat tenang dalam bekerja dan hidup bersama keluarganya.

2. Persamaan upah

Perusahaan tidak membeda-bedakan antara upah maupun wanita dalam suatu pekerjaan yang sama, yang dilaksanakan sesuai dengan undang-undang dan peraturan serta kontrak kerja.

3. Mencari fakta dan mendengarkan keluhan

Perusahaan dapat mencari dan mengetahui fakta tentang keluhan atau kesulitan yang dihadapi karyawan, dari mana penyebabnya dan berusaha mencari langkah pemecahannya.

4. Melaksanakan wawancara

Untuk menjaga hubungan baik antara bawahan dengan atasan perlu dilakukan pertemuan formal, menyelidiki masalah atau kejadian yang dirasa dapat mengganggu kegiatan perusahaan.

5. Tempat pegawai pada posisi yang tepat.

Perusahaan harus menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.

6. Mengetahui tentang tata hukum peraturan kerja

Perusahaan harus mengetahui tentang tata hukum peraturan kerja dan mampu menjalankan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

7. Kesamaan perlakuan

Kedisiplinan harus mengadu pada prinsip-prinsip kedisiplinan dan kesamaan dalam hal perlakuan selingga mereka tidak merasa perlakuan dan sanksi yang berbeda pula.

8. Menerapkan tindakan disipliner

Tindakan yang diambil harus benar-benar cocok dengan keseriusan masalah yang dihadapi sesuai dengan prosedur yang dilaksanakan secara adil dan efektif.

### 2.1.2.3 Tujuan Disiplin

Adapun tujuan disiplin adalah untuk meningkatkan produktivitas secara efisien, dan proses pendisiplina karyawan dapat dilakukan dengan cara, yaitu Johar (2005:183) mengatakan:

i. Tindakan yang bersifat positif, antara lain:

- a. Hendaknya bersifat membangun.
- b. Hendaknya pendidikan diri dilakukan secara pribadi.

- c. Hendaknya dilakukan dengan segera
2. Tindakan yang bersifat negatif, antara lain:
    - a. Penurunan jabatan
    - b. Dirumahkan sementara
    - c. Pemberian surat peringatan
    - d. Pemberian sanksi administrasi lainnya, seperti penundaan naik gaji, pangkat, dan lain-lain.

Perusahaan atau organisasi perlu mengambil tindakan yang tegas apabila ada pegawai yang melakukan tindakan indisipliner. Ketegasan tersebut dapat berupa acaman dan sanksi hukuman bersifat peringatan. Ancaman hukuman akan efektif untuk jangka panjang bila ancaman tersebut disertai peningkatan kesejahteraan bagi karyawan. Menurut Sastrohadwiryo (2003:83) ada lima langkah pokok guna menyasati perilaku indisipliner kerja, yaitu :

1. Pendidikan

Dengan memberikan penjelasan yang komprehensif kepada seluruh karyawan mengenai kebijaksanaan perusahaan menyangkut kehadiran kerja, membuat pertemuan dan mencatat pekerja yang memiliki absen tinggi.

2. Monitoring

Membuat sistem pencatat yang akurat, mengobservasi dengan cermat karyawan yang melakukan tindakan indisipliner dan mencatat data penyebabnya.

### 3. Konseling

Secara personal melakukan pertemuan dengan karyawan yang mempunyai masalah dengan kehadiran mereka dan menyampaikan untuk mengobservasi perilaku mereka.

### 4. Tindak lanjut

Jika tindakan indisipliner itu diulangi lagi, buat lagi pertemuan dengan mereka untuk melihat penyebabnya.

### 5. Tindakan korektif

Melakukan tindakan progresif sesuai dengan jalur kebijaksanaan perusahaan. Dari definisi yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa untuk menyasati perilaku yang indisipliner, peranan pimpinan sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam organisasinya sangat penting. Pemimpin diharapkan mampu memberikan contoh tentang kedisiplinan kepada bawahannya yaitu masuk kerja tidak terlambat, bertanggung jawab dan tindakan yang bersifat positif.

#### 2.1.2.4 Tolak Ukur Disiplin

Salah satu tolak ukur dari kedisiplinan ini adalah kehadiran dan kepuhangan pegawai tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Cara yang ditempuh (Thoha, 2005:76) mengatakan:

- 1) Segera menarik daftar hadir menjelang setelah jam kehadiran sudah lewat dan memberikan daftar hadir menjelang waktu pulang. Tetapi cara ini juga mempunyai kelemahan, yaitu sering kali pegawai yang terlambat menitip tanda tangan kehadiran ini kepada teman yang sudah duluan datang.
- 2) Menggunakan alat modern berupa alat absensi dengan sidik jari yang dapat diwakilkan dengan orang lain. Namun, masih mempunyai

kekurangan yaitu misalnya sebagian pegawai datang pagi hari untuk memenuhi daftar hadir, kemudian meninggalkan kantor dan kembali menjelang kepulangan kantor.

- 3) Ketepatan dalam melaksanakan tugas kerja atau lebih menekankan pada output. Pegawai dituntut untuk dapat menyelesaikan tugasnya sesuai jadwal yang ditentukan.

Sedangkan indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2007:194) adalah :

- a. Tujuan dan kemampuan.  
Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.
- b. Teladan pimpinan.  
Pimpinan merupakan teladan dan panutan oleh para bawahannya.
- c. Balas jasa.  
(Gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya.
- d. Keadilan.  
Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.
- e. Waskat.  
(pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan.
- f. Sanksi hukuman.



Berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Sebab, dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

g. **Ketegasan.**

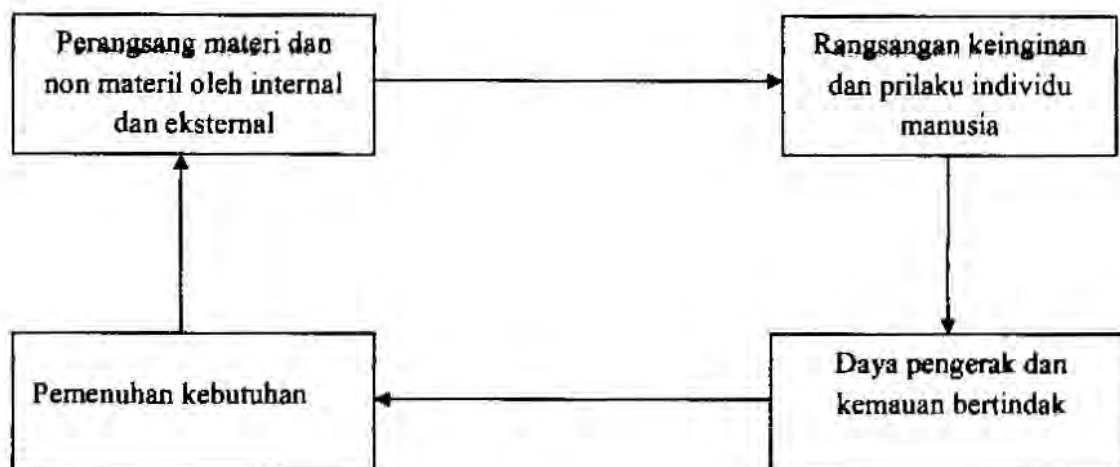
Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

h. **Hubungan kemanusiaan.**

Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi mengikat, vertical maupun horizontal di antara semua karyawan.

Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal itu terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship*. Kedisiplinan adalah fungsi MSDM yang terpenting dan menjadi tolok ukur untuk mengukur/mengetahui apakah fungsi-fungsi MSDM lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak.

Kedisiplinan karyawan yang baik, mencerminkan bahwa fungsi-fungsi MSDM lainnya telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Sebaliknya jika kedisiplinan karyawan kurang baik, berarti peranan fungsi-fungsi MSDM pada perusahaan kurang baik. Jadi, dapat dikatakan "kedisiplinan" menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.



Sumber : Hasibuan (1996)

Gambar 2.1

Menurut Simamora (1997) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004).

Menurut Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dalam Mohammad (2005), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

### **2.1.3 Tujuan Tentang Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Dole and Schroeder (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa (1999) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Locke (dalam Testa, 1999) juga menjelaskan bahwa bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Dalam Robbins (1996: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini

seharusnya diterima. Menurut Lawler (dalam Robbins, 1996), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 1996: 181-182):

#### 1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

#### 2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

### 3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

### 4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

### 5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

#### 2.1.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

“Kontroversi kepuasan - kinerja” telah muncul sejak lama. Meskipun banyak orang mengasumsikan hubungan yang positif, tidak demikian halnya dengan penelitian saat ini. Sekitar 20 tahun yang lalu, studi yang dinilai menurut meta-analisis mengindikasikan hubungan yang lemah (korelasi taksiran terdekat 0,17)

antara kepuasan dan kinerja. Akan tetapi, analisis konseptual, metodologi empiris, dan praktis mempertanyakan dan memperdebatkan hasil yang lemah tersebut. Meta-analisis yang lebih rumit dilakukan oleh Tim Judge dan rekannya pada 312 sampel dengan kombinasi  $N$  54,417 menemukan korelasi sebenarnya menjadi 0,30.

Dengan demikian hasil analisis ini menunjukkan hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Luthans, 2006: 246). Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff (1992) ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Dessler (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Hasil penelitian dari McNeese-Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dalam penelitiannya, kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

### 2.1.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.

Para ahli terdahulu telah menyatakan dalam penelitiannya bahwa apabila seseorang telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Luthans (1995) dan Ganzach (1998) yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji atau bayaran, kesempatan mendapatkan promosi dari atasan dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasional.

Para peneliti lain yang telah menemukan hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten, contohnya adalah yang disampaikan Mathieu (1988), Price dan Mueller (1986) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasional. Namun penelitian lain menyatakan bahwa variabel komitmen organisasional telah mendahului kepuasan kerja sesuai dengan pendapat Bateman dan Strasser (1984), sehingga penelitian yang menguji hubungan tingkat kepuasan kerja dalam peningkatan komitmen organisasional merupakan suatu topik yang menarik dan memiliki banyak manfaat.

Untuk merekonsiliasi temuan yang saling bertentangan maka Ferris (1981) menyatakan bahwa sifat dari komitmen organisasional dapat berubah sepanjang waktu.

Lebih lanjut, Fraser (1983) menyimpulkan bahwa para pekerja di perkotaan pada umumnya menginginkan pekerjaan yang menarik dan memuaskan, gaji yang

tinggi, kondisi kerja yang nyaman, rekan kerja yang ramah dan menyenangkan. Namun, ada pula yang menyebutkan alasan utama memilih organisasi untuk tempat bekerja karena adanya hubungan kerja yang baik dan nama baik perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alpader (1990) menunjukkan bahwa kepuasan didalam bekerja berpengaruh positif dan bermakna dengan komitmen organisasional. Penelitian ini merupakan studi kasus di suatu rumah sakit dengan jumlah sampel 150 perawat. Hasil penelitian *Mc Neese-Smith* (1996) juga menunjukkan adanya hubungan pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Dengan kepuasan kerja sudah melekat pada setiap pegawai maka akan timbul juga semangat kerja dari setiap pegawai individu. Semangat kerja (moral) pegawai, merupakan problematik yang sangat luas, seperti dikemukakan oleh IG. Wursanto (1985) yang mengatakan bahwa semangat kerja (moral) adalah suatu keadaan yang sangat erat hubungannya dengan aspek mental seseorang. Jadi semangat kerja merupakan kondisi mental seseorang yang dapat memberikan timbulnya semangat kerja, dapat berupa semangat kerja (moral individu) dan semangat kerja kelompok (moral group).

Semangat kerja perorangan ialah kemauan atau semangat perorangan untuk menyumbangkan tenaga maupun pikiran dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Semangat kerja kelompok (moral group) ialah kemauan atau semangat kerja setiap kelompok secara bersama-sama untuk menyumbangkan tenaga dan pikiran guna mencapai tujuan bersama.



Menurut Alex S. Nitisemito (1984:160), semangat kerja adalah kemauan untuk melaksanakan pekerjaan dengan giat dan antusias, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan baik.

Sedangkan menurut Moekijat (1993:94) semangat kerja memiliki pengertian kemampuan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama.

Jadi dapat dikatakan bahwa semangat kerja merupakan iklim atau suasana di dalam suatu organisasi. Suasana tersebut adalah sikap mental individu atau kelompok yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegirahan dalam melaksanakan tugas suatu pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik atau lebih produktif. Semangat kerja ditandai dengan kegairahan pada karyawan di dalam menjalankan tugas/pekerjaan.

1. Faktor yang mempengaruhi rendahnya semangat kerja menurut IG. Wursanto (1985:151) adalah sebagai berikut:

a. Faktor Pimpinan

- 1). Kurang adanya kewibawaan pimpinan. Ini dapat dilihat dalam mengambil keputusan. Ketidak mampuan dalam mengambil keputusan disebabkan:
  - a) Kurang menguasai masalah.
  - b) Tidak cakap dalam bidangnya
  - c) Kurang berpengalaman dan pengetahuan
- 2). Ketidaktepatan dalam mengambil keputusan akan mengakibatkan:
  - a) Melemahnya semangat kerja
  - b) Karyawan menjadi korban

c) Membingungkan karyawan karena pimpinan kurang bertanggung jawab.

3). Pimpinan yang bersifat otokrasi

Pimpinan yang menganggap orang lain mengetahui persoalan sehingga tidak memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk memberikan usul atau saran. Hal ini akan melemahkan semangat kerja dan kreatifitas kerja.

4). Pimpinan kurang bersikap adil

Perlakuan agar semua karyawan diperlakukan adil akan membuat karyawan mempunyai semangat kerja dan disiplin tinggi.

b. Faktor pengawasan

Faktor pengawasan sangat penting dalam usaha mendapatkan semangat kerja dan disiplin pegawai yang tinggi. Pengawasan hendaknya dilaksanakan efektif, jujur dan obyektif.

c. Faktor kebutuhan

Pegawai tidak hanya menuntut terpenuhinya kebutuhan ekonomis semata, tetapi kebutuhan social dan psikologis juga perlu dipenuhi. Gajiyang besar belum tentu memberikan rangsangan semangat kerja kepada pegawai apabila kebutuhan social dan psikologisnya tidak terpenuhi.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut antara lain:

- 1) Pimpinan yang baik (mampu memberikan pengarahan dan bimbingan)
- 2) Ingin diakui selayaknya sebagai manusia (harga diri)
- 3) Kesempatan mengembangkan karier
- 4) Lingkungan kerja yang menyenangkan

- 5) Adanya jaminan keamanan
- 6) Perlakuan yang adil dan jujur
- 7) Gaji yang layak
- 8) Jaminan hari tua yang layak
- 9) Kondisi kerja yang menyenangkan
- 10) Hubungan kerja yang harmonis

Dale Joder (1956:739) mengemukakan beberapa tanda semangat kerja yaitu:

- a. Kemauan bekerjasama demi mencapai tujuan organisasi
- b. Kesetiaan pada organisasi dan pimpinan
- c. Disiplin yang baik atau bekerja sesuai peraturan
- d. Organisasi yang atau kemampuan organisasi akan bermanfaat bagi karyawan pada saat-saat yang sulit baginya
- e. Minat yang tinggi pada pekerjaan
- f. Sebagai tempat untuk mengembangkan inisiatif bagi pegawai
- g. Rasa bangga kepada organisasinya (rasa ikut memiliki)

#### **2.1.4.7 Faktor-Faktor Untuk Mengukur Semangat Kerja**

Faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur semangat kerja sebagai berikut:

##### **1. Absensi (kehadiran)**

Absensi menunjukkan ketidakhadiran pekerja dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang sebab sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi, baik diberi wewenang ataupun tidak. Yang tidak dipertitungkan sebagai absensi adalah

diberhentikan sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, periode libur dan pemberhentian bekerja.

## 2. Kerjasama

Kerjasama erat sekali kaitannya dengan semangat kerja karyawan, karena tanpa kerjasama antar karyawan, maka atmosfer kerja dan motivasi kerja karyawan yang tidak kondusif menjadi rendah dan tidak produktif yang berakibat tujuan organisasi tidak tercapai.

Menurut Winardi (1983-51) kerjasama didefinisikan sebagai tindakan kolektif seseorang dengan orang lain.

Kerjasama dapat dilihat dari:

- Kesiediaan pada karyawan untuk bekerjasama dengan teman-temannya sekerja maupun dengan atasan mereka
- Kesiediaan untuk saling membantu diantara teman-teman sehubungan dengan tugasnya
- Adanya keaktifan di dalam kegiatan

## 3. Kepuasan

Kepuasan merupakan factor psikologis yang sangat personal dan subyektif, dimana diantara karyawan yang satu dengan yang lain berbeda dalam menyikapinya. Kepuasan karyawan akan tugas, lingkungan dan jaminan yang ada dalam melaksanakan pekerjaan berimplikasi terhadap semangat kerja di dalam melakukan aktivitas tugas dan tanggung jawabnya.

Untuk mengukur tingkat kepuasan dapat dilihat dari:

- Tingkat kepuasan anggota organisasi terhadap tugasnya

- Tingkat kepuasan anggota organisasi terhadap lingkungan
- Tingkat kepuasan anggota organisasi terhadap aminan yang diberikan

#### 4. Disiplin

Kata disiplin dapat diartikan sebagai cara. Disiplin adalah cara dan gaya hidup yang tertib dan teratur atau pengendalian diri yang diwujudkan dalam kesadaran atau keyakinan dalam mencapai tujuan. Semua itu merupakan keyakinan yang telah membudaya dalam diri Winardi (1983:51)

Dalam peraturan pemerintah no.30 tahun 1980 yang dimaksud peraturan yang disiplin dijelaskan, bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan yang dilanggar oleh pada Pegawai Negeri Sipil.

Disiplin sangat penting dalam usaha untuk menjamin terpeliharanya tata tertib kelancaran pelaksanaan setiap tugas. Tanpa adanya disiplin yang tinggi produksi akan merosot, in efisien, merosotnya semangat kerja, kebocoran-kebocoran (pemborosan) dan sebagainya.

##### 2.1.4.8 Cara Untuk Meningkatkan Semangat Kerja

Suatu perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat kerja semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuan perusahaan tersebut.

Moekijat (1993:94) memberikan beberapa cara atau bagaimana memberikan semangat kerja baik yang bersifat material maupun non material. Cara atau

kombinasi cara mana yang paling tepat, sudah tentu tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai.

1. Pemberian gaji yang cukup

Makin besar gaji yang diberikan berarti semakin tercukupi kebutuhan para karyawan, dengan demikian mereka mendapat ketenangan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga semangat kerja akan meningkat. Gaji bukan hanya berupa imbalan jasa dalam bentuk uang semata, tetapi dalam bentuk-bentuk yang lain, misalnya jatah beras, perawatan kesehatan, fasilitas perumahan dan sebagainya.

2. Pemberian insentif yang terarah

Perusahaan akan memberikan tambahan penghasilan secara langsung kepada karyawan yang menunjukkan prestasi kerja. Cara ini sangat efektif untuk mendorong semangat kerja karyawan yang harus disertai dengan kebijaksanaan yang tepat.

3. Memberikan fasilitas dan lingkungan yang menyenangkan

Fasilitas yang mampu menambah kesenangan karyawan, bisa membuat semangat kerja dapat ditingkatkan, contohnya tempat rekreasi, kafeteria, tempat olahraga, balai pengobatan, tempat ibadah, kamar kecil dan lain sebagainya.

4. Menciptakan suasana santai

Suasana yang rutin seringkali menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi karyawan. Untuk menghindarkan hal itu, maka perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai misalnya rekreasi bersama, atau acara-acara santai yang lain. Pengaruh yang diakibatkan cukup besar,

karena semangat kerja karyawan akan timbul, yang mana mereka salingmerasa dalam satu kesatuan dan merasa satu naungan dibawah nama perusahaan, sehingga dapat membangkitkan perasaan tanggung jawab.

5. Harga diri perlu mendapat perhatian

Masalah harga diri merupakan masalah yang cukup tinggi. Pihak perusahaan tidak saja perlu memperlihatkan harga diri, tetapi juga perlu membangkitkan harga diri karyawan. Seorang pemimpin harus berhati-hati dalam menegur karyawan didepan umum, bisa menimbulkan perasaan malu dan jengkel serta harga diri direndahkan. Dan sebaliknya jika karyawan berprestasi, maka pimpinan selayaknya memberikan pujian didepan rekan-rekannya secara wajar, karena jika berlebihan juga tidak baik buat karyawan itu sendiri.

6. Menempatkan para karyawan/pegawai pada posisi yang tepat.

Setiap pemimpin harus bisa jeli dalam menempatkan karyawannya sesuai dengan ketrampilan yang mereka miliki. Penempatan posisi karyawan yang tidak pada tempatnya akan menyebabkan jalannya pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak mendapatkan hasil yang maksimal, sehingga semangat kerja akan menurun. Untuk itu setiap perusahaan harus senantiasa mengawasi pekerjaan karyawannya, sehingga dapat diketahui posisi yang tepat bagi mereka. Disamping itu perlu adanya rotasi agar tidak terjadi kebosanan.

7. Memberikan kesempatan untuk maju.

Semangat kerja karyawan akan timbul jika mereka memiliki harapan untuk maju dan lebih berkembang lagi, antara lain:

- a. Memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, seperti: hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat, promosi.
  - b. Memberikan program pendidikan tambahan bagi karyawan, dimana setelah pendidikan selesai, perusahaan akan memberikan tambahan fasilitas gaji, kedudukan atau pangkat.
8. Mengusahakan para karyawan mempunyai loyalitas.

Kesetiaan atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab yang dapat menciptakan semangat kerja karyawan. Untuk itu, pemimpin perusahaan harus membuat perusahaan sebagai satu keluarga yang merasa senasib sepenanggungan. Contohnya dengan memberikan kesempatan karyawan untuk ikut membeli saham perusahaan, membagi laba perusahaan, bonus dan sebagainya.

9. Perlu adanya komunikasi antara atasan dan bawahan

Dalam mengelola perusahaan, hal yang terpenting adalah terjadinya komunikasi antara atasan dan bawahan, seperti karyawan diajak berunding didalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Dengan terjadinya komunikasi, karyawan merasa ikut bertanggung jawab terhadap perusahaan, sehingga semangat kerja mereka akan semakin tinggi.

### **2.1.3 Tinjauan Tentang Kinerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja berasal dari kata *job performance/actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Mangkunegara (2001;67) kinerja adalah hasil kerja secara



kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut As'ad (1999;48) prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Pendapat diatas dapat diterangkan bahwa untuk dapat meraih keberhasilan dalam pekerjaan seseorang perlu memenuhi kemampuan yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan yang baik menyangkut pengetahuan dan ketrampilan.

Pelaksanaan pekerjaan akan lebih efektif apabila didukung dengan keyakinan dan motivasi yang tinggi. Dengan adanya keyakinan akan mendorong seseorang untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga dapat mengarahkan perilaku kerjanya demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Menurut Kalbers dan Forgaty dalam David Effendi dan Sujono (2004) kinerja adalah evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan lewat atasan, teman, dirinya sendiri dan bawahan.

Sedangkan menurut Dessler (1992) dalam Bambang Guritno dan Waridin (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. John Witmore dalam Coaching for Performance (1997:104) dalam Wikipedia "kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan".

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Beberapa pengertian kinerja karyawan selain tersebut diatas adalah sebagai berikut :

- 1). Kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.
- 2). Kinerja adalah dapat dinilai dengan kinerja sesungguhnya masa sekarang, serta dengan periode yang akan datang dalam lingkup tertentu, misalnya : kinerja operasi, kinerja keuangan, kinerja sumber daya manusia, serta kinerja perusahaan secara keseluruhan
- 3). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang berangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.
- 4). Kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang menggambarkan kualitas dan kuantitas atas kerja yang telah dilakukan Indicator kinerja adalah sebagai berikut:
  - a). Loyalitas Yaitu kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan organisasi.
  - b). Tanggungjawab Yaitu rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan resiko dari pekerjaan tersebut.

c). **Ketrampilan** Yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

d). **Pengetahuan** Yaitu kemampuan pegawai untuk menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Pada dasarnya kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut adalah :

#### 1). **Motivasi**

Motivasi adalah daya gerak yang mendorong untuk bertindak. Jika motivasi kuat maka daya dorong untuk terciptanya kinerja yang baik akan kuat pula.

#### 2). **Pendidikan dan pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan berbagai pengetahuan dan ketrampilan. Disamping itu pendidikan dan pelatihan merupakan usaha organisasi untuk memungkinkan dalam perubahan sikap yang dilandasi motivasi untuk berprestasi.

#### 3). **Pengalaman**

Pengalaman pada dasarnya membuat individu lebih mengenal dan memahami proses kerjanya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

#### 4). **Teknologi**

Pengetahuan teknologi modern pada dasarnya akan menghasilkan kinerjanya lebih banyak dibandingkan penggunaan peralatan tradisional.

Kinerja antara satu organisasi dengan yang lainnya dapat saja berbeda, karena faktor pendorong yang berbeda.

### 2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa faktor tersebut antara lain factor lingkungan, kemampuan, budaya, pendidikan, kepemimpinan dan organisasi. Dessler (2000) menyatakan beberapa syarat penilaian atas kerja yang harus dipenuhi agar mendapatkan hasil kerja yang baik yaitu : relevan, dapat diterima, dapat dipercaya, peka, dan dapat mendukung tujuan usaha.

Simamora (1995) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat kerja yang dicapai oleh seseorang dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Faktor individual yang terdiri dari : kemampuan dan faktor demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari : sikap, motivasi, persepsi, personality dan pembelajaran.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Kinerja menggambarkan tentang apa yang telah dicapai oleh individu atau dengan kata lain basil aktual yang telah dicapai (Riyadiningsih, 2001, Widyastuti dan Wahyuni, 2003). Ketika individu menetapkan tujuan dan berusaha untuk mencapai tujuan itu, maka individu ini akan memperoleh dan melihat hasil dari apa yang telah dilakukannya atau diusahakannya itu. Nantinya hasil tersebut akan dinilai dan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gibson et al (1996:280) menyatakan bahwa performance berkaitan dengan evaluasi kinerja, dimana evaluasi kinerja merupakan prestasi individu yang merupakan cerminan prestasi organisasi, oleh karena itu prestasi pegawai yang tinggi sangat penting artinya bagi keberhasilan organisasi.

Bernadin dan Beatty(1984;46) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil yang berhasil diproduksi pekerjaan khusus, seperti fungsi, aktivitas/perilaku hingga periode waktu khusus, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah prestasi dari suatu organisasi dan mengandung beberapa hal seperti adanya target tertentu yang dicapai, memiliki jangka waktu dalam pencapaian target dan terwujudnya efisiensi dan efektivitas.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Untuk Mengukur Penilaian Kinerja**

Pengukuran tentang kinerja tergantung dari jenis pekerjaan dan tujuan dari organisasi perusahaan yang bersangkutan. Kriteria yang diinginkan dalam pengukuran kinerja menurut As'ad (1999;63) adalah kuantitas, kualitas,waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Pernyataan yang hamper sama dikemukakan oleh Heidrachman dan Suad Husnan (1994;125) Bahwa kriteria kualitas dan kuantitas pekerjaan, kerja sama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatan, kerajinan, kesetiaan dan inisiatif Menurut Dessler (1997) dalam Bambang Guritno dan Waridin (2005) penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi.

Menurut Mahoney,et al dalam David Effendi dan Sujono (2004) dalam proses penlaian kinerja ada lima prinsip dasar yang harus dipenuhi dalam proses penilaian kinerja yakni :

1. Melibatkan orang yang tepat dalam penilaian .
2. Penilaian harus dilihat sebagai suatu subsystem dari system yang kompleks.
3. Belajar dari proses implementasi.

4. Fleksibilitas harus terjaga.
5. Bersikap sabar.
6. Unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja pegawai.

Tolok ukur atau ukuran penilaian kinerja pegawai berbeda tergantung dari tujuan penilaian prestasi kerjaitu sendiri. Sejalan dengan hal tersebut, faktor-faktor pembentuk prestasi kerja dapat dijabarkan dalam beberapa unsur yang selanjutnya dapat digunakan sebagai tolok ukur penilaian kinerja.

Adapun unsur-unsur yang dimiliki menurut Malayu Hasibuan (2001:95) adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan

Unsur kesetiaan dalam hal ini menyangkut loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya, jabatan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar organisasi yang tidak bertanggung jawab.

2. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruktur yang diberikan kepadanya.

3. Kejujuran

4. Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

5. Kerja sama Penilai menilai hasil kerja yang baik kualitas/kuantitas dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

6. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

7. **Kepemimpinan** Penilai menilai kemampuan untuk memimpin berpengaruh, mempunyai perbedaan yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain/bawahannya/bekerja secara aktif.
8. **Kepribadian** Penilai menilai karyawan dan sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.

Kriteria penilaian kinerja dibagi menjadi 3 tipe:

1. **Penilaian kinerja berdasarkan hasil (result-based performance appraisal)**  
Tipe kriteria ini merumuskan pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil akhir (end-result). Jajaran kinerja bisa ditetapkan oleh manajemen atau kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar pegawai meningkatkan kinerja mereka, maka penetapan sasaran secara partisipasi dengan melibatkan para pegawai akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.
2. **Penilaian kinerja berdasarkan perilaku (behavior based performance appraisal)** Tipe kriteria ini mengukur sarana (means) pencapaian sasaran (goals) dan bukannya hasil akhir (end result).
3. **Penilaian kinerja berdasarkan judgement (judgement based performance appraisal)** Tipe kriteria ini menilai atau mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu:
  - a). Jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode yang ditentukan.

- b). Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
- c). Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaannya dan keterampilannya.
- d). Kesetiaan untuk kerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- e). Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- f). Mengukur kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Dalam penilaian kerja karyawan sering terjadi kekeliruan (gibson, 1997:20) mengungkapkan 5 (lima) masalah utama dalam skala/penilaian kinerja dan pemecahannya, yaitu:

1. Standar kinerja yang tidak jelas Standar kinerja yang tidak jelas adalah skala penilaian yang selalu terbuka terhadap interpretasi sebagai gantinya memasukkan ungkapan-ungkapan positif masing-masing ciri dan apa yang dimaksud dengan standar-standar seperti "baik" atau "tidak memuaskan".
2. Efek Halo Masalah yang dapat terjadi dalam kinerja bila penilai seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada satu ciri membiaskan penilai atas orang itu pada ciri lainnya. Kesadaran pada masalah ini merupakan langkah utama untuk dapat menghindarinya. Selain itu pelatihan kepenyeliaan jadi dapat mengurangi masalah.
3. Kecenderungan sentral Suatu kecenderungan untuk menilai semua karyawannya dengan cara yang sama, seperti menilai mereka dalam tingkat rata-rata. Sebagai gantinya peningkatan karyawan dengan menggunakan skala



grafik dapat menghindari masalah kecenderungan sentral karena semua karyawan harus diperingatkan dengan demikian tidak dapat terjadi dinilai rata-rata.

4. Terlalu keras atau terlalu longgar Masalah lain yang mungkin terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahannya entah terlalu tinggi atau terlalu rendah. Jika skala penilaian grafik yang harus digunakan, maka perlu untuk mengandaikan satu distribusi kinerja, upayakan untuk membuat penyebaran.
5. Prasangka Kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima karyawan. Penting bila penilain dilakukan secara objektif dan usahakan untuk membendung pengaruh dan dari faktor-faktor seperti kinerja terdahulu usia, ras dan lainnya.

Penilaian kinerja pada seluruh karyawan merupakan kegiatan yang harus secara rutin dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara objektif tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpanan yang dilakukan karyawan sehingga kinerja karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Penilaian kinerja yang sistematis akan sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan yaitu:

1. Mendorong peningkatan kinerja karyawan

Dengan mengetahui hasil penilaian karyawan maka pihak-pihak yang terlibat dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar kinerja karyawan dapat lebih meningkat lagi di masa yang akan datang.

2. Bahan pertimbangan keputusan dalam pemberian imbalan Imbalan yang diberikan perusahaan tidak terbatas hanya pada upah atau gaji saja akan tetapi juga berbagai imbalan lain seperti bonus akhir tahun, hadiah pada hari raya atau bahkan ada perusahaan yang memperbolehkan karyawannya yang memiliki sejumlah saham perusahaan sebagai demean hasil penilaian kinerja dapat ditentukan siapa-siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut.
3. Kepentingan mutasi karyawan Hasil penilaian kinerja karyawan dimasa lalu dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan. Mutasi tersebut dapat berupa promosi dan alih wilayah.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan Guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan ataupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang sebelumnya belum tergaris sepenuhnya, hal tersebut dapat terungkap pada hasil penilaian kinerja.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya Dengan hasil penilaian kinerja maka bagian personalia dapat membantu karyawan dalam menyusun program pengembangan karier yang paling tepat guna kepentingan karyawan dan perusahaan yang bersangkutan.

### **2.1.3.3 Tujuan Penilaian dan Pengukuran Kinerja**

Tujuan dari penilaian kinerja dalam hal ini, tidak hanya berfokus pada tujuan yang bersifat administrasi, tetapi juga terfokus pada tujuan strategi pengembangan. Tujuan yang bersifat administrasi menunjukkan tanggung jawab penilaian kinerja untuk melakukan pencatatan terhadap perilaku atau prestasi

karyawan selama periode tertentu sehingga berdasarkan dokumen itu dapat ditentukan kompensasi yang harus diterima oleh karyawan.

Dokumen ini berfungsi pula sebagai sumber informasi bagi manajemen untuk menjalankan kebijakan promosi atau pelatihan. Penilaian kinerja harus mampu mengaitkan tugas-tugas dan karakteristik kemampuan karyawan dengan tujuan strategi organisasi.

Sedangkan tujuan pengembangan menunjukkan bagaimana pengembangan kinerja menjadikan efektifnya tugas dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian kinerja penting untuk dilakukan sehubungan dengan individu yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan perbedaan hasil kerja, oleh karena itu dibutuhkan standarisasi dalam penilaian.

Penilaian kinerja sebagaimana diungkapkan oleh Pigordan Myers (dalam Kurniawan, 1999) meliputi dimensi-dimensi sebagai berikut: 1) Pengetahuan kerja, 2) Kualitas kerja dan kuantitas kerja, 3) Kemampuan mempelajari tugas-tugas baru, 4) Inisiatif, 5) Kerja sama, 6) Pertimbangan dan akal sebat.

Menurut Ahmad S. Ruki (2001) penilaian kinerja dapat dilihat dengan menggunakan 6 faktor karakteristik pribadi sebagai objek penilaian yaitu:

1) Kuantitas pekerjaan, 2) Kualitas hasil kerja, 3) Kejujuran, 4) Ketaatan, 5) Inisiatif, 6) Kecerdasan.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Flipppo (dalam Kurniawan, 1999) menyebutkan bahwa penilaian kinerja mencakup:

1. Kualitas pekerjaan: ketepatan, keterampilan, ketelitian, kerapian.
2. Kuantitas kerja: output

3. Ketangguhan: disiplin, inisiatif, ketepatan waktu dan kehadiran.
4. Sikap: terhadap perubahan pekerjaan dan lingkungan kerja.

Handoko (2001:135) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi atau kinerja Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja atau prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi Evaluasi kerja atau prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan Promosi, transfer biasanya didasarkan pada kinerja atau prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja atau prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan Prestasi atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebitihan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing Kinerja atau prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur steffing departemen personalia.
6. Ketidak akuratan informasional Kinerja atau prestasi yang jelek mungkin menunjukkan kesalahkesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-

rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan informasi pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan yang tidak tepat.

7. Kelemahan-kelemahan desain pekerjaan Kinerja atau prestasi yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
8. Kesempatan kerja yang adil Penilaian kinerja atau prestasi secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
9. Tantangan-tantangan eksternal Kadang-kadang kinerja atau prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Masalah pengukuran kinerja dapat terjadi pada tahap penilaian kinerja seperti yang diungkapkan oleh Olifer (dalam Dessler, 1997) adalah sebagai berikut:

1. Kekuarangan standar Tanpa adanya standar tidak ada penilaian yang objektif hanya ada dugaan atau perasaan subjektif tentang kinerja.
2. Standar yang tidak relevan atau subjektif Standar-standar hendaknya ditetapkan dengan menganalisis hasil pekerjaan untuk memastikan bahwa pekerjaan-pekerjaan itu berhubungan dengan pekerjaan.
3. Standar yang realities Standar-standar adalah tujuan untuk memberikan motivasi. Standarstandar yang masuk akal dan menentang itu paling berpotensi untuk memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.
4. Ukuran yang jelek atas kinerja Objektivitas dan perbandingan menuntut bahwa kemajuan kearah standar atau pencapaian standar yang dapat diukur.
5. Umpan balik yang jelek terhadap karyawan Standar dan atau penilaian harus dikomunikasikan kepada karyawan agar evaluasi kinerja bias efektif.

6. Komunikasi yang efektif Proses evaluasi itu dihalangi oleh komunikasi yang bersifat negatif, seperti ketidakluwesannya, pembelaan diri, dan pendekatan yang tidak bersifat mengembangkan.
7. Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi Kegagalan untuk menggunakan evaluasi dalam pengambilan keputusan personal meniadakan tujuan utama evaluasi kinerja. Penggunaan dan pertimbangan berbagai ragam kriteria juga frekwensi evaluasi ikut menimbulkan masalah.

Kesejahteraan Karyawan juga Kinerja Karyawan

### C. Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Kesejahteraan karyawan itu selalu menjadi keinginan setiap orang karena dengan hidup sejahtera orang akan dapat menikmati hidupnya. Demikian juga dengan karyawan disuatu Perusahaan, jika kesejahteraan karyawan itu terjamin maka akan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Adapun manfaat yang diperoleh dengan diselenggarakan program karyawan adalah sebagai berikut :

1. Memperbaiki semangat dan kesejahteraan karyawan
2. Penarikan tenaga kerja atau karyawan yang lebih efektif
3. Menurunkan tingkat absensi

Disisi lain dengan semangat kerja atau prestasi kerja karyawan yang baik itu dapat meningkatkan usaha dan juga akan meningkatkan rentabilitasnya. Oleh sebab itu dengan meningkatnya tingkat rentabilitas suatu perusahaan, maka dalam pemberian kesejahteraan kepada karyawan akan bertambah atau meningkat.

Oleh sebab itu pimpinan harus dapat merangsang bawahannya untuk dapat berkembang seperti:

1. Perangsang berbentuk material atau non material yang tercipta oleh internal (keinginan) maupun eksternal yang dilakukan oleh pimpinan (manajer).
2. Keinginan yang menciptakan keinginan (*want*) dan mempengaruhi perilaku seseorang (individu).
3. Keinginan menjadi daya penggerak dan kemauan bekerja seseorang (individu).
4. Keinginan bekerja menghasilkan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan seseorang.
5. Kebutuhan dan kepuasan mendorong menciptakan perangsang selanjutnya dan seterusnya, jadi merupakan siklus.

Dengan demikian kesejahteraan yang menyebabkan timbulnya perilaku individu, sehingga dapat disebutkan setiap tingkah laku individu mempunyai motivasi. Motivasi sebagai pendorong timbulnya tindakan individu, ini meliputi segala kebutuhan dan keinginan .

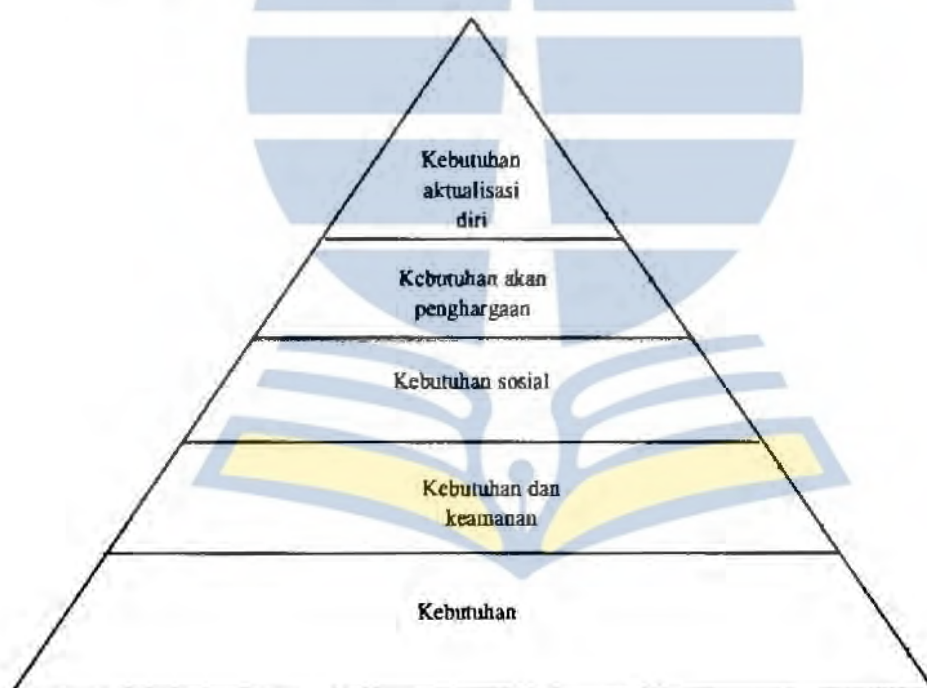
Menurut Drs. Sarwoto (1981:155) bahwa tujuan dari pimpinan atau seorang manajer memberikan motivasi kepada para karyawan atau pekerja adalah:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan

10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Teori Jenjang Kebutuhan yang dicetuskan oleh Maslow, semakin jelas terlihat bahwa tingkat motivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dilandaskan pada sampai seberapa jauh jenjang kebutuhan yang dimilikinya telah dipenuhi. Hal ini berarti bahwa semangat untuk melakukan pekerjaan tergantung pada sampai seberapa jauh imbalan yang diperoleh atas pekerjaan yang dilakukan tersebut dalam memenuhi jenjang kebutuhan yang dimiliki oleh seseorang.

Secara skematis kelima jenjang kebutuhan Maslow's Hierarchy of need (Handoko, 1999:258) digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Mangkunegara (2002:94-95)

**Gambar 2.2**  
**Skema teori jenjang kebutuhan Maslow**



Berdasarkan uraian kebutuhan dari urutan yang terendah sampai dengan yang tertinggi, Teori jenjang kebutuhan Maslow dalam Mangkunegara (2002:94-95) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) **Kebutuhan fisiologis atau (*Physiological Needs*)**

Kebutuhan Fisiologis atau *Physiological Needs* merupakan kebutuhan pokok atau kebutuhan primer manusia untuk memenuhi kebutuhan biologis, seperti misalnya: kebutuhan makan, minum, pakaian maupun perumahan, seks dan istirahat. Seseorang di dalam bekerja, tujuan semula adalah untuk mendapatkan penghasilan yang mencukupi kebutuhan pokok, dan setelah itu berusaha mencukupi kebutuhan sekunder apabila mungkin untuk selanjutnya memenuhi kebutuhan tersier.

Maslow menyatakan bahwa setiap orang akan berusaha untuk terlebih dahulu memenuhi kebutuhan pokok, yaitu kebutuhan fisiologis, sehingga seseorang akan termotivasi untuk mendapatkan upah, dimana upah tersebut akan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya.

2) **Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan Kerja (*Safety Needs And Security Needs*)**

Konsep dari Abraham Maslow tentang kebutuhan keselamatan dan keamanan atau *Safety Needs* dimaksudkan adanya rasa aman, tenang, bebas dari rasa takut, dan adanya jaminan di masa mendatang atas diri seseorang dalam bekerja. Konsep ini mengandung pengertian bahwa kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja merupakan kebutuhan keamanan jiwa berisikan perlindungan dari segala ancaman yaitu: kontak fisik, perlakuan yang tidak

adil, adanya jaminan pengangguran/pemecatan, dan Jaminan cacat, jaminan pension maupun jaminan hari tua.

Para karyawan, dalam pemenuhan kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja ini, selain mendapatkan jaminan dari induk organisasi tempat kerja, yang lebih penting bahwa para karyawan berusaha untuk menciptakan situasi dan kondisi yang menyenangkan secara individu sehingga terbebas dari rasa takut. Dalam kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan tersebut, para pemimpin berkewajiban untuk menciptakan situasi yang aman, sehingga para karyawan di dalam bekerja dapat berkonsentrasi secara penuh dalam menghadapi tugasnya dan selalu mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan sehingga akan mendapatkan jaminan masa tua.

### 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan Sosial atau *Social Needs* merupakan kebutuhan untuk diakui oleh lingkungan kerjanya, meliputi: Pemberian THR, kesempatan wisata, jaminan akan pendidikan, dan jaminan pengobatan perusahaan akan lebih maju dan berkembang serta kinerja karyawan dapat terjaga dengan baik.

Kebutuhan social secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki diterima kelompok, kekeluargaan, dan asosiasi. Sedangkan secara terapan adalah kelompok-kelompok formal, kegiatan yang disponsori perusahaan dan acara-acara peringatan.

Pada dasarnya tidak bisa dipungkiri bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dengan teman-temannya. Seorang karyawan yang mengalami kehidupan keluarga yang tidak bahagia, pekerjaannya akan memberikan bagian terbesar di dalam memuaskan kebutuhan sosialnya.

Sehingga dengan demikian kebutuhan sosial didalam kehidupan telah melekat pada diri seseorang/individu dan upaya untuk pemenuhannya.

Menurut Mudjito dan Wajusumidjo(1993) diungkapkan bahwa pada prinsipnya “Kebutuhan sosial ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan keikutsertaan (*sense of participation*).”

#### 4) Kebutuhan Penghargaan/Prestasi (*Esteem Needs*)

Penghargaan prestasi atau *esteem needs* apabila dipandang dari sudut kemanusiaan adalah untuk menghargai prestasi yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang. Mengenai hal ini Handoko (1999) menyatakan: “Penghargaan sebagai suatu pengakuan atas suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari pada penghargaan dalam bentuk materi, uang ataupun hadiah.

Sedangkan menurut Martoyo (2000) menyatakan bahwa: “Penghargaan sering disamakan dengan insentif, karena mempunyai persamaan sifat dan makna. Sifat keduanya tidak dibedakan dalam hal pemberian dan tidak dibatasi oleh waktu. Sedangkan maknanya sama-sama pemberian.

Dari pengertian-pengertian tentang penghargaan di atas, dapat diuraikan bahwa penghargaan mengandung unsur masa lalu, sedangkan insentif mengandung unsur masa depan. Wujud dari penghargaan terdiri dari dua, yaitu: penghargaan fisik dan penghargaan non fisik. Penghargaan fisik merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk benda, seperti misalnya: barang konsumsi, uang maupun pakaian. Sedangkan penghargaan

non fisik mencakup hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan seperti: ucapan terima kasih, pemberian piagam penghargaan, maupun pemberian tanda jasa.

#### 5) *Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self Actualization Needs)*

Kebutuhan aktualisasi diri atau *self actualization needs* merupakan kebutuhan untuk memenuhi kepuasan diri pribadi, seperti misalnya: mengembangkan diri, mengenali potensi diri, maupun mencari penyelesaian pekerjaan yang dibebankan sendiri.

Menurut Mangkunegara (2000) "kebutuhan ini pemimpin perlu memberi kesempatan kepada karyawan bawahan agar mereka dapat mengaktualisasi diri secara baik dan wajar di perusahaan dan kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu".

### **2.2 Penelitian Terdahulu**

Dari hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan searah antara gaya kepemimpinan, disiplin dan kepuasan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut sangat membantu penulis untuk dijadikan acuan penelitian, sebagai bahan perbandingan dan mempermudah bagi penulis untuk mengumpulkan data, metode analisis yang digunakan dan menentukan model analisisnya.

Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan oleh Agus Purwoko fakultas ekonomi universitas mulawarman dengan skripsinya " Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tri Mandiri Selaras Samarinda" (2012) Gaya kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang

pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam perusahaannya untuk mencapai suatu tujuan perusahaan yang diinginkan.

2. Penelitian ini dilakukan oleh Gede Prawira Utama Putra dengan skripsinya yang berjudul "pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel matahari terbit bali tanjung benoa-nusa dua"(2013:07) menyebutkan Seorang pemimpin sebaiknya mau mendengarkan keluhan-keluhan dari karyawannya karena dilihat dari diskripsi variabel nilai dari indicator perilaku instruksi nilainya paling rendah. Jika seorang pemimpin tidak mau mendengarkan keluhan-keluhan dari karyawannya maka akan berdampak buruk kedepannya bagi karyawan itu sendiri.
3. Penelitian ini dilakukan oleh muhammad fauzan baihaqie fakultas ekonomi universitas diponegoro semarang dengan skirpsinya "pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta" (2010) menyebutkan seorang pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi.

Dari uraian diatas dapat dirangkum dalam table berikut ini mengenai, judul, variabel, factor-faktor dan hasil penelitian. Adapun rangkuman dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil	Variabel Dominan
1	Agus Purwoko (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tri Mandiri Selaras Samarinda	X1=Gaya Kepemimpinan X2= Disiplin X3= Kinerja	Diharapkan bagi perusahaan dapat memprioritaskan perhatian terhadap cara-cara yang digunakan oleh pimpinan seperti dalam cara mengarahkan, membina, mendukung dan berpartisipasi bisa lebih ditingkatkan lagi.	Gaya Kepemimpinan
2	Gede Prawira Utama Putra	pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel matahari terbit bali	X1= Disiplin X2= Gaya Kepemimpinan X3= Kinerja	Seorang pemimpin sebaiknya mau mendengarkan keluhan-keluhan dari karyawannya karena dilihat dari diskripsi variabel nilai dari indicator perilaku instruksi nilainya paling rendah	Gaya Kepemimpinan
3	fauzan baihaqic	pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta	X1= Disiplin X2= Gaya Kepemimpinan X3= Kinerja	seorang pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi.	Kepemimpinan

Perbedaan:

1. Objek Penelitian
2. Jumlah Responden

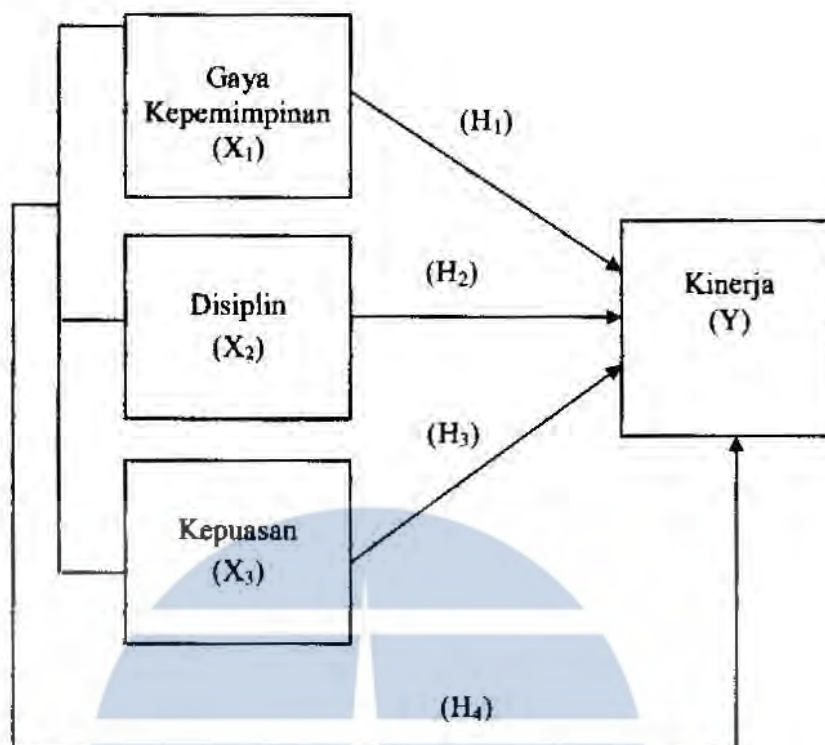
### 2.3 Kerangka Berpikir

Setelah dijelaskan tentang kajian empiris dan kajian teoritis seperti pada bab sebelumnya, kemudian disusunlah kerangka pemikiran. Sekarang (1992) dalam Sugiyono (2004) mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai variabel yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila peneliti hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti di samping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap besaran variabel yang diteliti.

Perbedaan model yang digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya merupakan penyebab utama perbedaan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja yang selama ini telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti lain.

Sehingga untuk mengaitkan hubungan antara Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang diadopsi oleh suatu organisasi yang bertujuan untuk mengadakan transformasi atau perubahan dalam organisasi sehingga pekerjaan karyawan akan lebih baik.



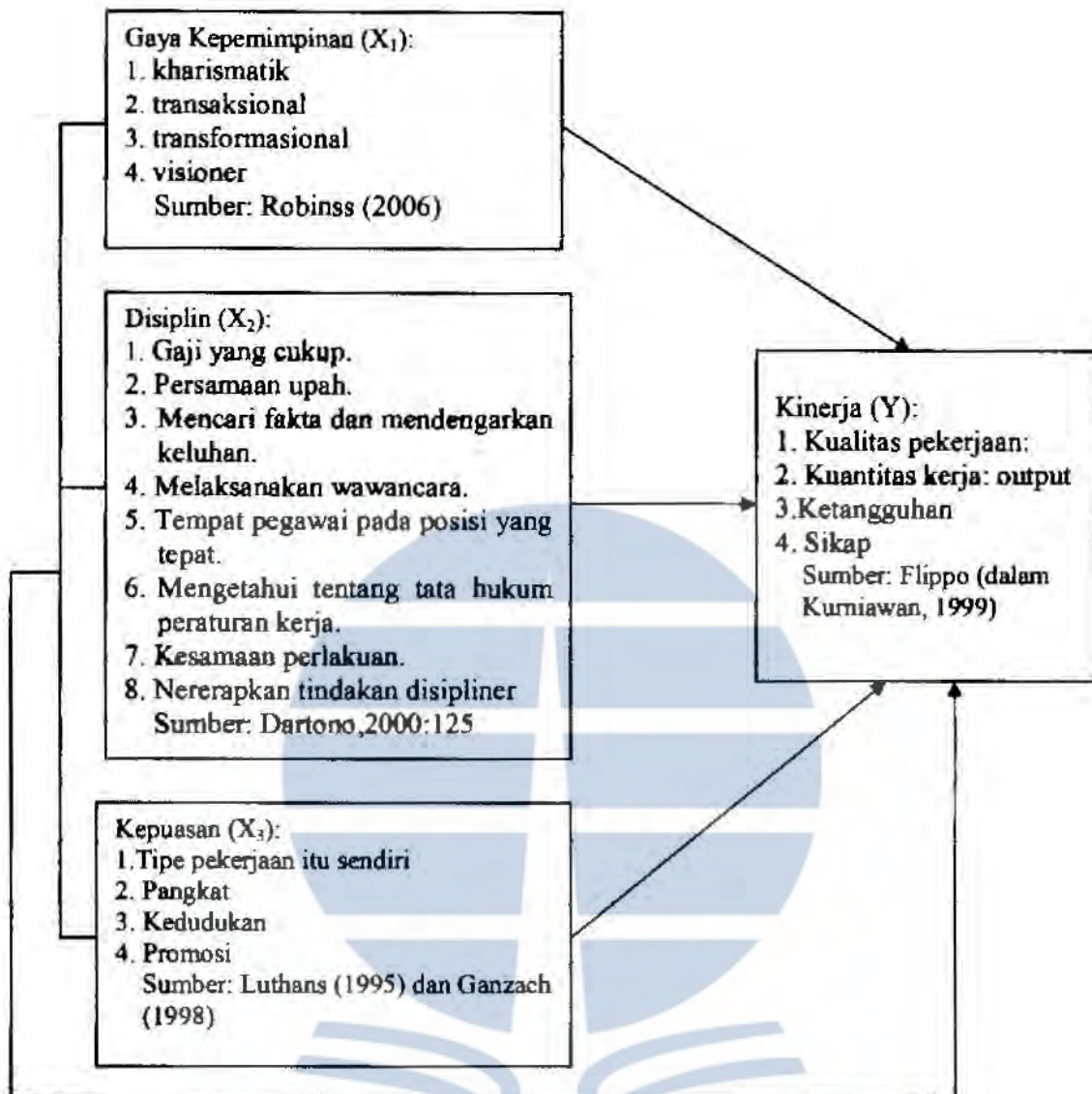
**Gambar 2.3**

**Kerangka Konseptual Penelitian**

Pengembangan kerangka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji hubungan antar variabel penelitian. Berdasarkan hasil pengembangan kerangka penelitian ini, akan diperoleh model yang dapat menjelaskan faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan khususnya pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong-Papua Barat .

Adapun hubungan antar variabel yang diperinci berdasarkan indikator-indikatornya dapat dilihat pada gambar berikut:





**Gambar 2.4 Kerangka Berpikir Penelitian**

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dibangun oleh tiga variabel endogen yaitu gaya kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan kerja dengan satu variabel eksogen yaitu Kinerja karyawan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong.

### 2.1.5 HIPOTESIS

Hipotesis adalah jawaban sementara atas masalah yang hendak dipecahkan. Menurut Kerlinger (1996) hipotesis adalah pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Sesuai pendapat tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara yang logis atau dugaan tentang adanya hubungan dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Perumusan hipotesis merupakan pernyataan dalam bentuk alternatif yang terarah. Hal ini berarti bahwa rumusan hipotesis alternatif menunjukkan pernyataan adanya korelasi, adanya pengaruh, atau menunjukkan perbedaan.

**2.1.5.1 Berdasarkan rumusan analisis dan tujuan penelitian maka hipotesis penelitian adalah:**

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja
2. Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja
3. Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja
4. Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong (secara simultan)

### BAB III METODE PENELITIAN

Dalam setiap penelitian, metode penelitian merupakan suatu pedoman atau landasan dalam melangkah mulai dari pengumpulan sampai menganalisis data. Hal yang demikian mempunyai maksud untuk memberikan arah yang jelas dalam pembahasan hasil penelitian. Agar pembahasan nanti dapat terarah dengan baik, maka sebelumnya dapat diuraikan komponen-komponen penelitian sebagai berikut:

#### 3.1. Definisi Operasional Variabel dan Variabel Penelitian

##### 3.1.1. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu operasional yang ditujukan pada variabel atau dengan cara memberikan arti pada kegiatan operasional yang perlu mengukur variabel tersebut. Definisi operasional meliputi :

**Tabel. 3.1**

#### **Variabel dan Indikator**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. (Hersey & Blanchard, 1987).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telling atau kemampuan untuk memberitahu anggota atas apa yang harus mereka kerjakan</li> <li>• Selling atau kemampuan memberikan pemikiran pada anak buahnya</li> <li>• Participating atau kemampuan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan</li> <li>• Delegating atau tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemimpin kepada bawahan</li> </ul>

2	Disiplin Kerja (X2)	Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan dan norma-norma sosial yang berlaku sukarela (Sutrisno, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketaatan terhadap ketentuan jam kerja</li> <li>• Tingkat kehadiran karyawan</li> <li>• Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian</li> <li>• Tingkah laku dalam bekerja</li> <li>• Ketaatan terhadap prosedur operasional standar dalam melaksanakan pekerjaan</li> </ul>
3	Kepuasan (X3)	Ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Lawler (dalam Robbins, 1996).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerjaan yang secara mental menantang</li> <li>• Gaji atau upah yang pantas</li> <li>• Kondisi kerja yang mendukung</li> <li>• Rekan sekerja yang mendukung</li> <li>• Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan</li> </ul>
4	Kinerja karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah aspek yang penting dalam menunjukkan prestasi seseorang, selain itu mutu (kualitas) pekerjaan seseorang juga merupakan aspek penting dalam kinerja seseorang. (Sedarmayanti, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas Kerja</li> <li>• Kualitas Kerja</li> <li>• Ketepatan waktu</li> <li>• Efektivitas</li> <li>• Kerja sama</li> </ul>

## **3.2 Jenis dan Sumber Data**

### **3.2.1 Jenis Data**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif dan metode penelitian yang digunakan adalah asosiatif yang bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel dalam penelitian.

### **3.2.2 Sumber Data**

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian, dalam hal ini karyawan tetap ( PNS ) dan karyawan tidak tetap ( PTT ). Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yaitu melalui hasil-hasil penelitian, buku-buku, artikel dan berbagai publikasi serta instansi terkait yang relevan dengan masalah yang diangkat.

### **3.2.3 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kota Sorong-Papua Barat pada karyawan tetap ( PNS ) dan karyawan tidak tetap ( PTT ) Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong-Papua Barat, Waktu penelitian bulan juni 2016.

## **3.3 Populasi dan Sampel**

### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2012:115). Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan BP2IP Sorong yang terdiri dari karyawan tetap (PNS) jumlah : 38 orang dan karyawan tidak tetap jumlah : 54 orang dengan jumlah keseluruhan karyawan 92 orang.

### 3.3.2 Sampel

Adapun variable yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari variable bebas dan variable terikat, sebagai berikut:

Variable Bebas X:

1. Tujuan dan manfaat Motivasi menurut Drs.sarwoto (1981:155) bahwa tujuan dari pimpinan atau seorang manajer memberikan motivasi kepada karyawan adalah : Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, Meningkatkan produktivitas, Mempertahankan loyalitas dan kesetabilan, Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi, mengefektifkan pengadaan karyawan, Menciptakan kratifitas dan partisipasi, Meningkatkan kesejahteraan, Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya kerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan (Hersey & Blanchard, 1987).
3. Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan dan norma-norma sosial yang berlaku sukarela (Sutrisno, 2011).
4. Budaya Organisasi menurut Scherriton & J.L. Stren dalam Mitchell(1999:78) mendefinisikan sebagai Budaya Perusahaan pada umumnya mengacu kepada lingkungan atau kepribadian organisasi, dengan semua dimensi multifasetenya serta menjelaskan budaya perusahaan menjadi empat aspek yaitu pola ritual, gaya manajemen dan filosofi, sistem dan prosedur manajemen, serta norma dan prosedur tertulis dan tidak tertulis ".

5. Lingkungan kerja Menurut Nitisemito (1991:184-196), faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah pewarnaan, kebersihan, penerangan, pertukaran udara, musik, keamanan dan kebisingan.
6. Kepuasan pendapat dari Luthans (1995) dan Ganzach (1998) yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji atau bayaran, kesempatan mendapatkan promosi dari atasan dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasional.
7. Semangat Menurut Alex S. Nitisemito (1984:160), semangat kerja adalah kemauan untuk melaksanakan pekerjaan dengan giat dan antusias, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan baik.

Variable Terikat Y:

1. Kinerja Menurut Ahmad S. Ruki (2001) penilaian kinerja dapat dilihat dengan menggunakan 6 faktor karakteristik pribadi sebagai objek penilaian yaitu:
  - 1) Kuantitas pekerjaan, 2) Kualitas hasil kerja, 3) Kejujuran, 4) Ketaatan, 5) Inisiatif, 6) Kecerdasan.
2. Prestasi Kerja Menurut Porter dan Lawler yang dikutip oleh Schermerhorn (Agustia, 2005:4) mengemukakan bahwa prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan merupakan hasil yang ingin dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

3. Produktifitas Secara umum produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input) Hasibuan (203:126). Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja.
4. Efisiensi Secara umum produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input) Hasibuan (203:126). Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja.
5. Efektifitas Menurut Sondang dalam Othenk (2008:4), adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya.

### **3.4 Instrumen Penelitian**

#### **3.4.1 Uji Validitas**

Uji validitas adalah untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur itu mampu mengukur apa yang ingin diukur Wibowo (2012:35). Dari uji ini dapat diketahui apakah item-item pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner dapat digunakan untuk mengukur keadaan responden yang sebenarnya dan menyempurnakan kuisisioner tersebut. Pengujian untuk membuktikan valid dan tidaknya item-item kuisisioner dapat dilakukan dengan melihat angka koefisien korelasi pearson product moment, dan Rank spearman serta yang lain-lain



bergantung jenis dan tipe datanya. Teknik pengujian dilakukan dengan bantuan program SPSS.15.00.

### 3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih Wibowo (2012:52). Teknik pengujian dilakukan dengan bantuan program SPSS.15.00.

### 3.4.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan secara bersamaan dengan proses uji regresi. Model regresi linear berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi asumsi klasik statistik yang meliputi: uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

### 3.4.4 Persamaan Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dimaksud untuk menganalisis pengaruh dari variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), disiplin ( $X_2$ ), dan kepuasan ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ). Dengan formula:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \Sigma$$

### 3.4.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang diajukan, maka digunakan statistik uji T dan uji F.

**Uji T :  $H_1$ ,  $H_2$  dan  $H_3$**  adalah untuk menguji pengaruh variable bebas secara parsial atau sendiri-sendiri. Sedangkan **Uji F :  $H_4$**  adalah untuk menguji pengaruh variabel bebas secara simultan.

### 3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data untuk penulisan proposal ini, setelah menyesuaikan situasi dan kondisi dilapangan, penulisan menggunakan beberapa cara :

1. Penelitian lapangan (*field Work Research*), yaitu teknik penelitian langsung pada objek permasalahan dengan mengumpulkan data-data yang diperlukan pada karyawan Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong, dengan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :
  - a. Observasi, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Sebagai metode ilmiah observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki atau diteliti. Dalam arti yang sesungguhnya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilaksanakan baik secara langsung maupun secara tak langsung. Observasi yang dilakukan penulis adalah dengan melakukan pengamatan yang berkaitan dengan kondisi umum dalam lokasi penelitian.
  - b. Kuisisioner yaitu mengumpulkan data dengan membagikan daftar pertanyaan kepada responden untuk mendapatkan informasi yang berkenaan dengan pendapat, harapan, persepsi, keinginan dan lain-lain dari individu atau responden.
2. Penelitian kepustakaan (*library Research*), yaitu memanfaatkan perpustakaan sebagai sarana dalam mengumpulkan data, dengan mempelajari buku-buku yang ada kaitannya dengan judul dan pembahasan tesis ini.

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 1. Alat Analisis

Untuk mempermudah serta memperoleh data yang diinginkan, maka dapat dilakukan pengukuran dengan skala likert untuk memberikan nilai terhadap jawaban responden. Menurut Sugiyono, (2004:86) "Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden". Pengukuran Instrumen yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan pengisian kuesioner yang disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Masing-masing pertanyaan mempunyai skor atau nilai yang berbeda-beda, dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan cara memberi tanda silang (X) pada lembar jawaban kuesioner.

Sedangkan criteria penilaian adalah sebagai berikut :

1. Jika responden menjawab "SS" diberi skor 1
2. Jika responden menjawab "S" diberi skor 2
3. Jika responden menjawab "R" diberi skor 3
4. Jika responden menjawab "TS" diberi skor 4
5. Jika responden menjawab "STS" diberi skor 5

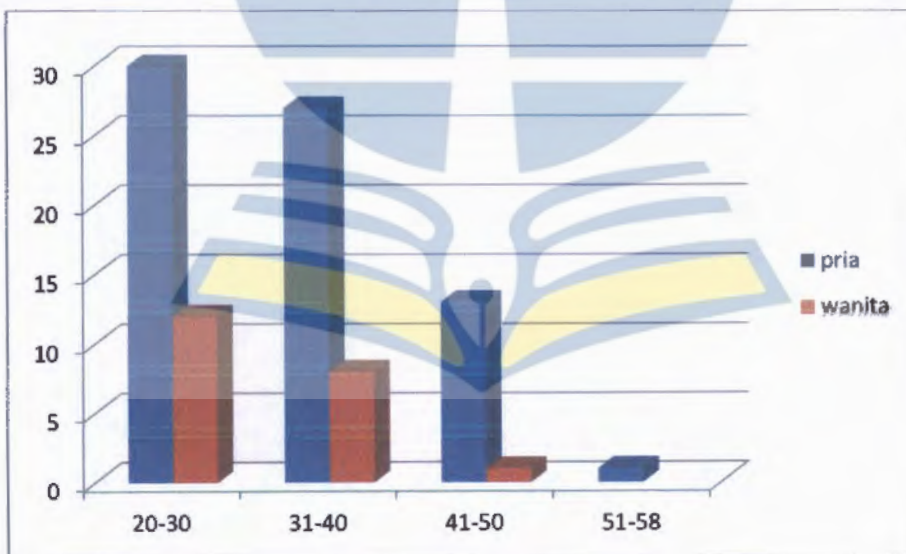
## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Implementasi Secara Simultan

Dalam penelitian ini populasi yang diambil yaitu dari karyawan PNS dan PTT di Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong yang berjumlah 50 karyawan yang dijadikan responden. Karakteristik responden yang diambil dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuisisioner pada karyawan PNS dan PTT. Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong bukan bagian dari populasi, dengan demikian sampel pada penelitian ini hanya 50 orang karyawan PNS dan PTT.

**Berikut Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin, Umur, Pendidikan Terakhir Dan Usia Masa Kerja**

**Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia**

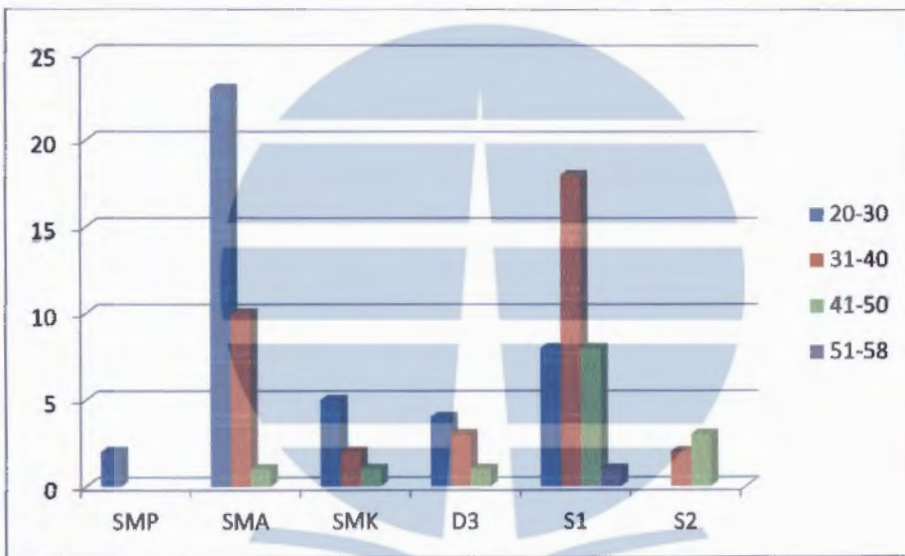


*Sumber data: Data olahan data primer 2016*

Tabel 4.1 Menunjukkan pada setiap tingkatan usia responden karakteristik tertinggi terlihat pada pegawai laki-laki. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan tetap (PNS) dan karyawan tidak tetap (PTT) di Balai Pendidikan Pelatihan Ilmu

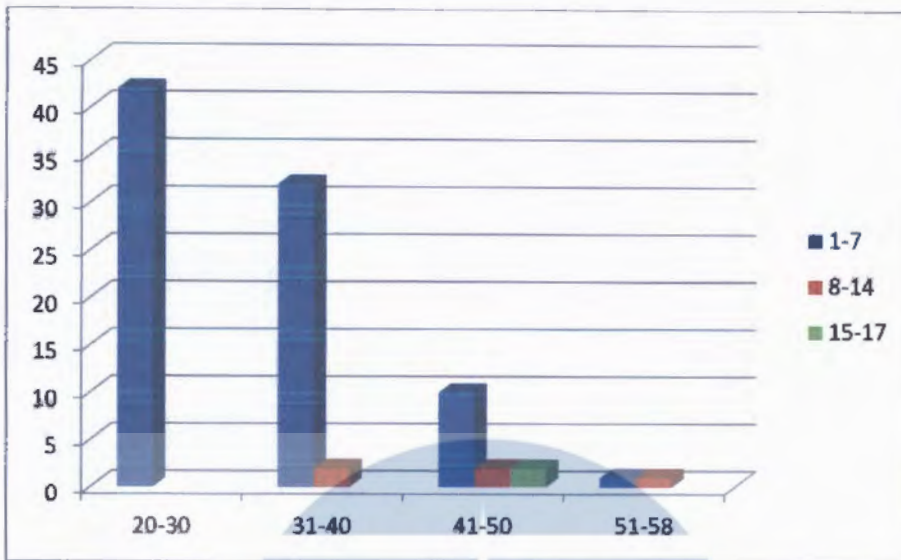
Pelayaran sorong lebih dominan pegawai laki-laki dibandingkan dengan karyawan perempuan karena tugas yang ada di Balai Pendidikan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong membutuhkan tenaga pekerja yang lebih condong ke pekerjaan di bagian lapangan, dengan letak Balai Pendidikan Pelatihan Ilmu Pelayaran sorong yang cukup jauh dari perkotaan sehingga jelas bahwa yang lebih dibutuhkan adalah karyawan laki-laki.

**Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Usia dan Pendidikan Terakhir**



*Sumber data: Data olahan dari data primer 2016*

Tabel 4.2 Menunjukkan bahwa responden berdasarkan umur dan pendidikan tertinggi terjadi pada tingkat pendidikan SMA dan pada usia 20-30 tahun. Hal tersebut menjelaskan bahwa tingkat pendidikan karyawan Balai Pendidikan Pelatihan Ilmu Pelayaran sorong di domisili pada tingkat SMA, pada usia 20-30 tahun, ini terjadi Karena pada saat merekrut karyawan pada saat itu tidak dibatasi oleh harus pendidikan S1 keatas, tetapi bisa dengan pendidikan SMA, ini juga dapat dipengaruhi oleh zaman yang mungkin pada saat itu pencari kerja S1 sangat sedikit sehingga terjadi tingkat yang tinggi pada pendidikan SMA.

**Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia dan Masa kerja**

Sumber data: Data olahan dari data primer 2016

Tabel 4.3 Menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik responden berdasarkan usia dan masa kerja terlihat yang tertinggi terjadi pada usia 20-30 tahun dan pada masa kerja 1-7 tahun. Hal tersebut dikarenakan Balai Pendidikan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong masa usianya baru dan perekrutan karyawan di Balai Pendidikan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong dilakukan tidak pada setiap tahunnya, hanya pada saat dibutuhkan karyawan pada bidang-bidang tertentu saja. catatan untuk pengujian hipotesis bisa pakai cara 1 dimana

**Uji F atau Uji Bersama-sama** dimana nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan tingkat kepercayaan 95 %

**Tabel 4.4**

Uji Hipotesis	Uji statistik	Kriteria
$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = \dots = b_5 =$	$F = \frac{\{R^2 / (K - 1)\}}{\{1 - R^2 / (n - k)\}}$	F hitung = $F_{\alpha}(k-1, n-k)$ , maka tolak $H_0$
$H_1 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq \dots \neq b_5 \neq 0$		F hitung $\neq F_{\alpha}(k-1, n-k)$ , maka terima $H_0$

Catatan :

**Kalau Pakai hipotesis dengan cara lihat  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  atau pengujian yang dilakukan secara bersama-sama**

- a. Jika Nilai  $F_{hitung} = F_{tabel}$  maka hioptesis  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak dan baik dengan tingkat kepercayaan 90 %, 95 %, 99 % artinya variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  tidak berpengaruh terhadap variabel  $Y$  atau variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja
- b. Jika Nilai  $F_{hitung} \neq F_{tabel}$  maka hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima baik dengan tingkat kepercayaan 90 %, 95 %, 99 % artinya variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  berpengaruh terhadap variabel  $Y$  atau variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

**Dilihat dari Error term pada uji F Maka dengan uji 99 % maka error 1 Persen**

- a.  $H_0$  diterima jika nilai signifikansi dari error lebih besar dari 1 % (0,01) dimana variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel  $Y$  atau variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan tingkat kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja
- b.  $H_0$  ditolak jika nilai signifikansi dari error lebih kecil dari 1 % (0,01) dimana variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel  $Y$  atau variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

**Dilihat dari Error term pada uji F Maka dengan uji 95 % maka error 5 %**

- a.  $H_0$  diterima jika nilai signifikansi dari error lebih besar dari 5 % (0,05) dimana variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  secara bersama-sama tidak berpengaruh

terhadap variabel Y atau variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

- b. Ho ditolak jika nilai signifikansi dari error lebih kecil dari 5 % (0,05) dimana variabel X1, X2, X3 secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Y atau variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

**Dilihat dari Error term pada uji F Maka dengan uji 90 % maka error 10 Persen**

- a. Ho diterima jika nilai signifikansi dari error lebih besar dari 10 % (0,1) dimana variabel X1,X2,X3 secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel Y atau variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan tingkat kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja
- b. Ho ditolak jika nilai signifikansi dari error lebih kecil dari 10 % (0,1) dimana variabel X1,X2,X3 secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Y atau variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

**Hasil Uji F (Simultan) dan Uji t (Parsial)  
Tabel 4.5 Uji F (Simultan)**

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	726.687	3	242.229	17.536	.000(a)
	Residual	635.393	46	13.813		
	Total	1362.080	49			

a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan , Disiplin, Kepuasan

b Dependent Variable: Kinerja (Y)

Lihat pada uji F itu bisa pakai error yang 5%, 99 % dan 90 % karena error term 0.000. jika pakai tingkat kepercayaan 99 % maka error < 0.01 sehingga variabel X1, X2, X3 secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Y. atau pakai



tingkat kepercayaan 95 % maka error term  $< 0,05$  maka hipotesis  $H_0$  ditolak sehingga variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  berpengaruh terhadap  $Y$ . ini uji bersama-sama. Jadi mau pakai 99% boleh, 95% juga boleh tinggal pilih saja pakai kriteria yang mana. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.1 diketahui bahwa hasil perhitungan menunjukkan nilai  $F$  hitung sebesar 17,536 dengan signifikan 0,000. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,01. Hal ini menyatakan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, disiplin dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya untuk mengetahui apakah secara persial variabel bebas gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), disiplin ( $X_2$ ) dan kepuasan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong dapat dilihat pada table berikut :

**Tabel 4,6 Uji t (Parsial)**

**Coefficients(a)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.749	5.037		1.340	.187
GP	.515	.179	.443	2.879	.006
D	.246	.143	.280	1.719	.092
K	.070	.107	.083	.652	.518

a Dependent Variable: Kinerja (Y)

Pada uji T. lihat masing-masing variabel  $X$  berpengaruh terhadap variabel  $Y$

- Signifikansi dari gaya kepemimpinan 0.006 kalau pakai kriteria tingkat kepercayaan 95 persen atau error 5 % (0.05) maka  $0.006 < 0.05$  berarti variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
- Signifikansi dari Disiplin 0.092 jika menggunakan kriteria tingkat kepercayaan 90 persen atau error 10 % (0.1) maka  $0.092 < 0.1$  berarti variabel disiplin berpengaruh terhadap kinerja

- c. Signifikansi dari tingkat kepuasan 0.518 kalau pakai kriteria tingkat kepercayaan 90 persen atau error 10 % (0,1) maka  $0.518 > 0.1$  maka variabel tingkat kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja

Hasil ini sesuai dengan kriteria uji OLS (ordinary Least Square) uji kebaikan data dilihat dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Uji multikolinearitas untuk melihat adanya korelasi yang tinggi antara variabel bebasnya cara deteksi dari tabel dapat dilihat dimana nilai VIF (Variant Inflammatory Factor) lebih kecil dari 10. Dari hasil analisis terbukti data tersebut lebih kecil dari 10.
- b. Uji autokorelasi yaitu dengan melihat nilai Durbin watson dari variabelnya dimana kalau nilai Durbin dari batas bawah dan batas atas
- a) Bila  $dW < dL$  tolak  $H_0$ ; Berarti ada korelasi yang positif atau nilai  $r$  sama dengan 1.
- b) Bila  $dL < d < dU$  kita tidak dapat mengambil kesimpulan apa-apa.
- c) Bila  $dU < d < 4 - dU$  bukan tolak  $H_0$  Artinya tidak ada korelasi positif maupun negatif.
- d) Bila  $4 - dU < d < 4 - dL$  kita tidak dapat mengambil kesimpulan apa-apa
- e) Bila  $d > 4 - dL$  tolak  $H_0$  Berarti ada korelasi negatif.

Sehingga Uji Hipotesisnya sebagai berikut;

#### 1. Uji Hipotesis 1 (H1)

Berdasarkan hasil perhitungan pada table uji t diketahui bahwa hasil perhitungan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Nilai t hitung sebesar 2,879 dengan signifikansi 0,006. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini

menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Hal ini menyatakan bahwa hipotesis  $H_1$  “Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan”

## 2. Uji Hipotesis 2 ( $H_2$ )

Berdasarkan hasil perhitungan pada table uji t diketahui bahwa hasil perhitungan dapat dijelaskan sebagai berikut :Nilai t hitung sebesar 1,719 dengan signifikansi 0,092. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,1 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Hal ini menyatakan bahwa hipotesis  $H_2$  “Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan”

## 3. Uji Hipotesis 3 ( $H_3$ )

Berdasarkan hasil perhitungan pada table uji t diketahui bahwa hasil perhitungan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Nilai t hitung sebesar 0,652 dengan signifikansi 0,518. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,1 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_0$  dan menolak  $H_a$ . Hal ini menyatakan bahwa hipotesis  $H_3$  “Kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan”

Nilai dari  $Du < Dw < 4-du$  berarti tidak ada korelasi positif dan negatif dimana nilai dari tabel durbin  $1,6739 < 2,131 < 2,3261$  jadi data tersebut sudah sesuai dengan yang ada dilapangan.

**Tabel 4.7 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai R**

Interval Koefisien Tingkat Hubungan	
0,800 – 1,000	Sangat Tinggi
0,600 – 0,799	Tinggi
0,400 – 0,599	Cukup Tinggi
0,200 – 0,399	Rendah

Sumber : Arikunto (2002 : 77)

**Tabel 4.8 Analisis Koefisien Korelasi (R)  
Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.730(a)	.534	.503	3.71657	2.131

a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan , Disiplin, Kepuasan

b Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan table Koefisien Korelasi (R) diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,730 dengan nilai interpretasi koefisien korelasi 0,600 – 0,799 berarti ada pengaruh yang kuat. Hal ini menjelaskan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan, disiplin dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai koefisien determinasi R<sup>2</sup> (R Square) diperoleh nilai sebesar 0,534 artinya gaya kepemimpinan, disiplin dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 53,40%, sedangkan sisanya 46,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam variabel penelitian ini.

**Tabel 4.9 Analisis Regresi Linier berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.749	5.037		1.340	.187		
GP	.515	.179	.443	2.879	.006	.429	2.334
D	.246	.143	.280	1.719	.092	.381	2.622
K	.070	.107	.083	.652	.518	.632	1.581

a Dependent Variable: Kinerja (Y)

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \sum$$

Berdasarkan tabel diatas hasil persamaan Regresi Linier berganda

$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \sum$  dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$Y = 6,749 + 0,515 X_1 + 0,246 X_2 + 0,070 X_3$$

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa :

nilai konstanta  $a =$  sebesar 6,749 artinya jika gaya kepemimpinan, disiplin dan kepuasan kerja tidak ada maka kinerja pegawai PNS dan PTT di Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong sebesar 6,749.

**Nilai Koefisien  $b_1 =$  sebesar 0,515**

Hal ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan semakin baik dengan asumsi nilai variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,515. Jadi semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin meningkat juga kinerja karyawan.

**Nilai koefisien  $b_2 =$  sebesar 0,246.**

Hal ini menjelaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika disiplin kerja semakin tinggi dengan asumsi nilai variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,246. Jadi semakin tinggi disiplin kerja maka semakin meningkat juga kinerja karyawan.

**Nilai koefisien  $b_3 =$  sebesar 0,070.**

Hal ini menjelaskan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika disiplin kerja semakin tinggi dengan asumsi nilai variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,070. Jadi semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin meningkat juga kinerja karyawan.

#### **4.2. Pembahasan**

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis diatas, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :  $Y = 6,749 + 0,515 X_1 + 0,246 X_2 + 0,070 X_3$  Hasil persamaan regresi linear berganda menunjukkan hasil bahwa variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) , Disiplin ( $X_2$ ) dan Kepuasan ( $X_3$ ) bernilai positif

terhadap Kinerja. Artinya apabila variabel Gaya kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan (X3) kerja ditingkatkan, maka akan meningkat pula Kinerja karyawan PNS dan PTT di Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong. Variabel Gaya kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Hal ini didukung oleh hasil nilai F hitung sebesar 17,536 dengan signifikansi yang diperoleh 0,000 lebih kecil dari 0,01. Artinya apabila Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kepuasan kerja dilakukan secara bersama-sama akan mempengaruhi Kinerja pegawai PNS dan PTT di Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong.

Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Hubungan Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H1) telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2.879 dengan signifikansi sebesar 0,006. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dalam hal ini berarti gaya kepemimpinan dalam mengarahkan, membina, berpartisipasi, dan mendukung bawahan dalam bekerja mampu memberikan peningkatan kinerja karyawan serta hasil kerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga gaya kepemimpinan merupakan peran penting dalam memberikan petunjuk kepada karyawan secara langsung dalam penyelesaian tugas-tugasnya. Hasil di atas menyatakan bahwa Hipotesis pertama yang diduga gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PNS dan PTT di Balai Pendidikan

dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong diterima. Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya oleh Regina (2010), yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Tjiptono (2001 :161), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pimpinan dalam berinteraksi dengan bawahannya. Hal ini bahwa keefektifan kinerja karyawan dalam bekerja dapat dilihat pada saat ketika terjadi komunikasi antara pimpinan dengan bawahannya.

b. Hubungan Disiplin Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 1.719 dengan signifikansi sebesar 0.092. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dalam hal ini berarti dengan adanya kedisiplinan karyawan yang tinggi seperti kehadiran, ketepatan waktu masuk dan pulang kerja, ketaatan terhadap peraturan, menaati prosedur kerja serta melaksanakan tugas dan kewajiban telah mampu memberi peningkatan terhadap kinerja karyawan. Dengan kedisiplinan tinggi yang dimiliki oleh karyawan yang mampu memberikan peningkatan kinerja karyawan maka keberhasilan dalam pencapaian target perusahaan juga akan semakin membaik. Hasil di atas menyatakan bahwa Hipotesis kedua yang diduga disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong. Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya oleh Regina (2010), yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Fathoni (2006 :126)

kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma -norma sosial yang berlaku. Hal ini bahwa kinerja yang dilakukan karyawan diikuti dengan kesadaran dan kesediaan dalam menaati peraturan -peraturan yang telah ditentukan akan menciptakan hasil kerja yang efektif.

c. Hubungan Kepuasan Kerja (X3) tidak berpengaruh terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H3) telah membuktikan tidak terdapat pengaruh antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 0.652 dengan signifikansi sebesar 0.518. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,1. Ini dikarenakan ada pegawai yang merasa sudah puas dengan kinerja contohnya ; pemberian gaji belum standar, suasana dilingkungan kerja kurang kondusif, kurangnya apresiasi kerja dari manajemen, serta kurangnya ketepatan dalam penempatan untuk maju dan berkembang dan lain-lain. Itu semua yang menurut dari data hasil kuisioner bahwa Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja dengan nilai signifikansi sebesar  $0,518 > 0,1$ . Sehingga dalam hal ini berarti menurut Drs. Malayu S. P. Hasibuan (2000:199) menyatakan : “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.” Ditambah pula bahwa sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaana adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan



kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang menikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya, karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Dari beberapa definisi diatas pada umumnya menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungannya dengan rekan sekerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Untuk selanjutnya mereka akan bekerja sebaik mungkin sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Berdasarkan hasil tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa dari ketiga variabel tersebut hanya variabel gaya kepemimpinan yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan nilai  $t$  hitung terbesar dibandingkan variabel lainnya yaitu 2.879 dengan nilai signifikans 0,006.

Ditambah ada monitoring dari Manajemen untuk memantau langsung setiap kegiatan pekerjaan pegawainya.

## **BAB V PENUTUP**

Dari beberapa pembahasan tersebut, penulis akan mengemukakan kesimpulan secara menyeluruh, disertai dengan saran-saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan saran dimaksudkan mengoreksi kekurangan-kekurangan dan kelebihan yang berdampak pada Kinerja karyawan PNS dan PTT, sehingga dapat diperoleh kemajuan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong dimasa yang akan datang.

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian ini sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dalam mengarahkan, membina, mendukung dan berpartisipasi dapat meningkatkan Kinerja karyawan pada pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong.
2. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kehadiran, ketepatan waktu masuk dan pulang kerja, taat terhadap peraturan, taat terhadap prosedur kerja serta melaksanakan tugas dan kewajiban dapat meningkatkan Kinerja karyawan pada pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong.
3. Kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja kurang kondusif, hubungan kerja didalam dan diluar pekerjaan tidak sinkron dan tidak dapat berinteraksi dengan sesama karyawan serta tidak mendapat

fasilitas dan juga hak untuk dapat meningkatkan Kinerja tidak dirasakan karyawan PTT dan PNS pada pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong.

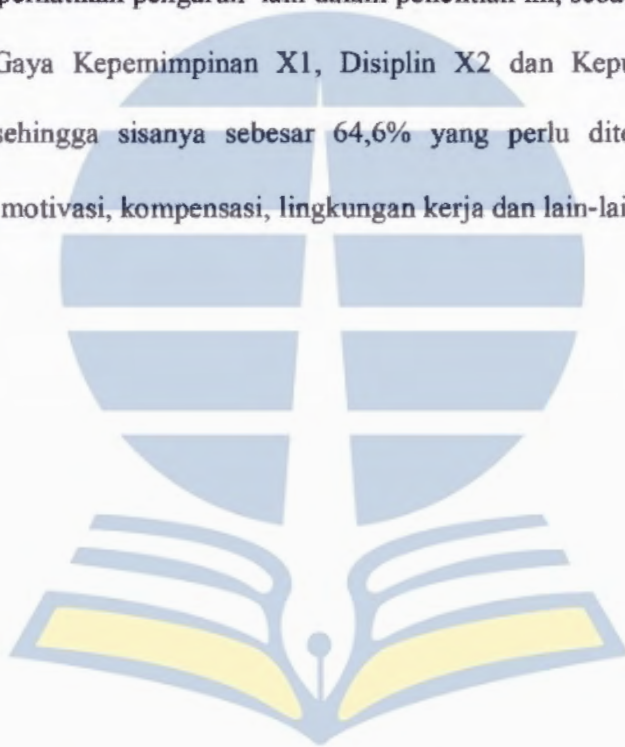
Sehingga Variabel Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan pada pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong. Karena variabel Gaya kepemimpinan mempunyai nilai koefisien regresi yang lebih tinggi dibandingkan variabel yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan memiliki peran yang paling berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan pada pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Diharapkan bagi Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong dapat memprioritaskan perhatian terhadap cara-cara yang digunakan oleh pimpinan seperti dalam cara mengarahkan, membina, mendukung dan berpartisipasi bisa lebih ditingkatkan lagi. Karena gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong.
2. Disiplin kerja juga perlu tingkatkan karena disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan Kinerja karyawan Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong. Seperti mematuhi kehadiran hari kerja, ketepatan waktu masuk dan pulang kerja, mentaati peraturan, mentaati prosedur kerja serta melaksanakan tugas dan kewajibannya.

3. Kepuasan kerja juga perlu diperhatikan karena Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan Kinerja karyawan Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong. Seperti jaminan keamanan, kesempatan mengembangkan karier dan pendapatan yang sesuai serta perlakuan yang adil dan jujur.
4. Dalam upaya peningkatan Kinerja karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik lagi, hendaknya Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong juga memperhatikan pengaruh lain dalam penelitian ini, sebab pengaruh ketiga variable Gaya Kepemimpinan X1, Disiplin X2 dan Kepuasan X3 adalah 53,4% sehingga sisanya sebesar 46,6% yang perlu diteliti lebih lanjut, misalnya: motivasi, kompensasi, lingkungan kerja dan lain-lain.



## DAFTAR PUSTAKA

Adisasmito W. B.B., dan Paramita P., (2005), Persepsi Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor Terhadap Penilaian Prestasi Kerja," *JMPK* Vol. 08 No.01 Maret, h. 33-39.

Allen, Natalie J and Meyer, John P, (1990), The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Andreas Budihardjo, (2003), Peranan Budaya Perusahaan : Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Perusahaan. *Jurnal Manajemen* Prasetya Muiya, Mei, Vol. VIII, No. 14.

Armanu Thoyib, (2005), Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60- 73

Babin, Barry J., dan James S. Boles., (1998). Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women. *Journal of Marketing*, 62 (April), 77-89.

Baker G.A., and Associates, (1992), Cultural Leadership: Inside America's community colleges, Washington DC: American Association of Community and Junior Colleges.

Baldwin R. G., (1998), Technology's Impact on Faculty Life and Work. In K. H. Gillespie (Ed.), *The Impact on Technology on Faculty Development, Life, and Work* (pp. 7-21), San Francisco: Jossey-Bass.

Banni Maslan, Korompot, dan Nilam, Robiansyah, 2012. *Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Timur*, Samarinda.

Barr R. B., & Tagg J., (1995), From Thing to Learning: A New Paradigm for Undergraduate Education, *Change*, 27(5), 12-25.

Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J, (1993), Transformational Leadership And Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 17:1, 112-121.

Bass, B.M. and Avolio,. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, Inc, California,

Benkhoff, Birgit, (1997), Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment and Performance, *Journal of Human Resources*, Vol 50. No. 6

Bono, J.E. and T.A. Judge (2003). Self-Concordance At Work: Toward Understanding The Motivational Effects of Transformational Leaders, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp. 554-571

Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy, (1993), Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece, *The International Journal of Human Resources Management*, 4:4 December.

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and out-comes. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 788–813.

Chen, Li Yueh, (2004), Examining The Effect of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance at Small and Middle-Sized Firma of Taiwan,” *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.

Chiesa, V. and Masella, C. (1996), Searching For An Effective Measure of R&D Performance, *Management Decision* 34/7, pp.49–57

Clugston M., (2000), The Mediating Effect of Multidimensional Comitment on Job Satisfaction an Intent to Leave, *Journal of Organisational Behavior*, 21 (4): 477 – 486.

Cooper, R. Donald & C. William Emory, (2006), Metode Penelitian Bisnis, Penerbit Erlangga, Jilid 1, Edisi Kelima.

Daft, L Richard, (2006), *Manajemen*, Edisi keenam; Bahasa Indonesia, Salemba Empat, Jakarta.

Daulatram B. Lund (2003), Organizational Culture ang Job Satisfaction, *Journal of Business and Industrial Marketing* , Vol. 18, No. 3.

Davis S., (1994), *Managing Corporate Culture*, Cambridge, MA: Belinger.

Davis, Keith & John W. Newstroom. (1986). *Perilaku dalam Organisasi*, jilid I Edisi keenam, Alih Bahasa: Agus Dbarma. Jakarta : PT. Erlangga.

Deikme Pilatus, 2013. *Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua*.

Dolence M. G., & Norris D. M., (1995), *Transforming Higher Education: A Vision for Learning in The 21st Century*, Ann Arbor. MI: Society for College and University Planning.

Dwi Cahyono dan Imam Ghazali, (2002), Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi: Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol. 5, No. 3, September 2002, h. 341- 364

Edquist, C. (1997). System of Innovation Approaches - Their Emergence and Characteristics. In Edquist, C (Eds.), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. London: Pinter/Cassell.

Etykawayti Riana, 2008. *Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja petugasPemasyarakatan Dirumah Tahanan Negara Kelas 1 Surakarta*, ProgramPascasarjana Universitas Muhammadiyah, Surakarta. Hasibuan. P. S. Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Farazmand A. (2004), *Sound Governance: Policy and Administrative Innovations*. Westport, CT: Praeger Publisher

Flippo, Edwin B, (1994), *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam, Jilid 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Fuad Mas'ud, (2004), *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Gary. A. Yukl. (2001). *Leadership In Organization*. Prentice\_Hall.Inc, New York

Gibson, James L et al, (2006), *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*, Twelfth Edition, McGraw Hill.

Gomes, Faustino Cardoso, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi satu, Yogyakarta: Andi Offer.

Gratton M., (1993), *Leadership in The Learning Organization*, *New Directions for Community Colleges*, 84, 93-103.

Guest, D. (1987), Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies* 24 (5): 503-521.

Gumport P. J., (2003), The Demand Response Scenario: Prespective of Community College Presidents, *Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 586, 38-61.

Hair, J. F, Black, W. C, Babin, B.J, Anderson, R. E., & Tatham, R. L., (2006), *Multivariate data Analysis*, Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Harris L.C., Ogbonna E, (2001), Leadership Style and Market Orientation : An Empirical Study , *European Journal of Marketing*, 35,5/6

Hartley, Jean F., (2006). Case Studies in Organizational Research, dalam Catherin Cassell and Gillian Symon (eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, London, *Sage Publication*, h. 208-211 (208-229).

Hetami Adietya Arie. 2008. *Pengaruh Motivasi, Kemampuan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sebuah Persero Asuransi*, Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Univesitas Mulawarman, Samarinda.

Hofstede G., Neuijen B., Ohayu D. dan Sander G., (1997), *Measuring Organizational Cultures : A Qualitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, 35 : 285 – 316.

Hurtado S., & Dey E. L., (1997), *Achieving The Goals of Multiculturalism and Diversity*. In M. Peterson. D. D. Dill. L. Mets, & Associates (Eds.), *Planning and Management for A Changing environment* (pp.405-431), San Francisco: Jossey-Bass.

Indriartono, Nur dan Bambang Supomo. (2003). *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi-1. BPFE, Yogyakarta

Kerlinger, Fred N,(1996), *Foundation of Behaviour Research*, *Second Edition*, New York University

Kilmann R., Saxton M., & Serpa R., (1986), *Gaining Control of The Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.

Kotter J.P. and Heskett J.L., (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.

Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, (2005), *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.

\_\_\_\_\_. (2007). *Perilaku Organisasi*, *Buku 2*, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.

Kusnendi. (2008). *Model-Model Persamaan Struktural*. Bandung: Alfabeta.



Labudo, Yusritha. 2013. *Disiplin Kerja dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan, Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi. Manado.

Listianto Tony, Bambang Setiaji, 2004. *Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta Jalan A. Yani, Tromol Pos 1, Pabelan, Surakarta*.

Lawler E. E., & Porter L. W., (1969), The Effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations*, Vol.8, p.20-8.

Levy P.E., dan Williams J.R, (1998), The Rule of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 19 ; 53 – 65.

Locke E. A., & David M. S., (1979), Participation in Decision-Making: One More Look, *In Research in Organizational Behaviour 1*, Edited by B. M. Staw, 265-339, Green-wich, CT: JAI Press.

Locke E. A., (1969), What is Job Satisfaction?, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol.4, p.309-36.

Locke E. A., (1970), Job Satisfaction and Job Performance: a Theoretical Analysis, *Organization Behavior and Human Performance*, Vol.5, p.484-500.

Lucey C. A., (2002), Civic Engagement, Shared, Governance, and Community College, *Academy*, 88(4), 27-31.

Lum, L., Kervin J. Clark K., Reid F., dan Sirola W., (1998), Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 19 : 305 – 320.

Luthans, Fred, (2006), *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta

Mahmudi, (2005), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Martin J., (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford University Press, London.

Mathis, Robert L dan Jackson, John H, (2001), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Buku 1, Salemba Empat Jakarta.

- McKinnon, Jill L et al, (2003), Organizational Culture: Association with commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information sharing in Taiwan, *International Journal of Business Studies* Vol. 11 No. 1 June 2003, h 25 - 44.
- McNeese-Smith, Donna, (1996), Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Hospital and Health Services Ad* Vol. 41 No. 2, p. 160-175
- Menon, Maria E, (2002), Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus, *The International Journal of Educational Management*, 16 February, 91-97.
- Moon, M. Jae, (2000), Organizational Commitment Revisited In New Public Management (Motivation, Organizational, Culture, Sector, and Manajerial Level, *Public Performance & Management Review*, Vol. 24, No. 2, Desember 2000, p. 177-194.
- Morrow, Mc Elroy dan Blum (1988), Work Commitment Among Departement of Transfortation Employees, Profesional Notes, *Review of Public Personnel Administration*, Vol 8, No.3, p. 96-104.
- Munawaroh. 2012. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan*, Banyuasin.
- Novani, Cipta Dewi, dan Edy, Mulyantono. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Studi Empiris Karyawan di PT. Mataram Cakrawala Televisi Indonesia-Semara*, Semarang.
- Nugroho Raden Purwoko Agung dan Kuswardani DC. 2011. *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan, Lingkungan Kerja, Kompennsasi, Dan Jenjang Karier Karyawan*
- Nystrom P.C., (1993), Organizational Culture Strategies, and Commitments in Health Care Organizations, *Health Care Management Review*, Vol.18, p.43-9.
- O' Banion T., (1997), *A Learning College for The 21st Century*, Phoenix, AZ: American Council on Education Oryx Press Series on Higher Education.
- O' Reilly C.A. III, (1989), Corporations Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations, *California Management Review*, 31 (4) : 9 – 25.

O' Reilly III C. A., Chatman J. Caldwell D. F., (1991), People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person – Organization Fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 3, p.487-516.

Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, (2000), Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies, *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August, p. 766-788.

Pemprov Gorontalo, (2005), Penilaian Berdasarkan DP3 Sudah Harus Diganti,” [google/30052008/penilaianDP3/www.gorontaloprov.go.id](https://www.google.com/search?q=google/30052008/penilaianDP3/www.gorontaloprov.go.id). Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil

Perryer, Chris and Jordan, Catherine, (2005), The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector, *International Journal of Public Administration*, 28:379-396



## KUESIONER PENELITIAN

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong

Di Tempat

Dengan hormat,

Di tengah-tengah kesibukan Bapak/Ibu/Saudara/i pada saat ini, perkenalkanlah Saya memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar pertanyaan pada penyusunan tesis.

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN DAN KEPUASAN TERHADAP PEGAWAI BP2IP SORONG-PAPUA BARAT”.**

Deskripsi responden :

1. Nama : .....
2. Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan
3. Umur : .....
4. Masa kerja : .....
5. Pendidikan : .....

Bapak/Ibu/Saudara/i diharapkan memberikan jawaban yang jujur terhadap pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memilih salah satu dari lima alternatif jawaban yang telah tersedia dan tentu saja yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara/i yang sebenarnya, dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu alternatif jawaban.

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

CARLES Y.A NALLE

## KUESIONER

No.	Pertanyaan	Isi dengan tanda cek (√)				
		SS	S	R	TS	STS
<b>GAYA KEPIMPINAN (X<sub>1</sub>)</b>						
1.	Kepemimpinan suatu proses untuk mempengaruhi antar pribadi dalam situasi tertentu untuk mempengaruhi seseorang					
2.	Apakah pemimpin yang sekarang sudah mengelola sumber daya manusia dengan baik					
3.	Kepemimpinan harus dapat memberikan pengaruh yang bisa memotivasi pegawainya					
4.	Pimpinan selalu merespon segala permasalahan di dalam suatu pekerjaan					
5.	Gaya kepemimpinan untuk membangun kedisiplinan didalam pekerjaan sudah tercapai					
6.	Manajer/Pemimpin melakukan penilaian kepada karyawan tujuannya agar karyawan dapat mengembangkan diri.					
7.	Pimpinan harus memberitahukan seluruh karyawan secara jelas, tanpa menggunakan ancaman, bagaimana hasil pekerjaan mereka dibandingkan dengan apa yang diharapkan					
8.	Manajemen harus memberikan dukungan yang positif agar menghasilkan kinerja yang diharapkan					
9.	Pada dasarnya karyawan merupakan kontributor utama keberhasilan perusahaan					
10.	Pimpinan harus dapat memperhatikan potensi-potensi disetiap karyawannya					
<b>DISIPLIN (X<sub>2</sub>)</b>						
1.	Tujuan perusahaan yang ingin dicapai apa sudah tercapai					
2.	Fungsi kedisiplinan sudah sesuai didalam pekerjaan					
3.	Keadaan pekerjaan yang memuaskan seperti tempat, jam kerja, tugas dan teman kerja					
4.	Pemberian jam kosong/ tidak mengajar satu hari dalam satu minggu					
5.	Pemberian jaminan hari tua/pension dalam bentuk uang dan asuransi kesehatan					
6.	Apakah disiplin mempengaruhi kemampuan karyawan					
7.	Sanksi hukum berperan penting dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan					
8.	Monitoring adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan					
9.	Ketegasan Pimpinan dalam melakukan tindakan sudah mempengaruhi karyawan					
10.	Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara karyawan sudah menciptakan kedisiplinan					
<b>KEPUASAN (X<sub>3</sub>)</b>						
1.	Pemberian gaji sesuai dengan keadaan saat ini					
2.	Pemberian insentif sesuai dengan prosedur lembaga					
3.	Fasilitasi dalam tempat kerja					
4.	Suasana lingkungan pekerjaan yang ada					
5.	Cara pimpinan dalam memberikan apresiasi terhadap prestasi					

	yang dicapai dan teguran terhadap kesalahan					
6.	Ketepatan dalam penempatan posisi pekerjaan					
7.	Pemberian kesempatan untuk maju melalui pendidikan dan pelatihan serta penghargaan prestasi					
8.	Loyalitas kepada lembaga terhadap tanggung jawab yang diberikan					
9.	Jalinan komunikasi dengan pimpinan					
10.	Ada interaksi antara pimpinan dan bawahan					
<b>KINERJA (Y)</b>						
1.	Apakah Manajemen dalam suatu organisasi sudah memastikan tujuan kerja yang efektif dan efisien					
2.	Prinsip dalam meningkatkan kinerja juga dapat membangkitkan motivasi kerja untuk bekerja secara profesional					
3.	Manfaat program kinerja kerja dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan					
4.	Kinerja karyawan sangat membantu dalam peningkatan suatu perusahaan					
5.	Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan itu sendiri					
6.	Sistem gaji/upah dan penghasilan lain selama ini sudah ada					
7.	Suasana kerja dari lingkungan baik jaminan keamanan jiwa maupun jaminan pekerjaan					
8.	Loyalitas kepada lembaga dengan perhatian dari lembaga					
9.	Pemberian penghargaan dari pimpinan atas prestasi yang dicapai					
10.	Akomodasi terhadap ide-ide cemerlang untuk kemajuan lembaga					

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju  
Setuju

STS = Sangat Tidak

R = Ragu-ragu



**Regression**

[DataSet0]

**Variables Entered/Removed(b)**

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GP, D, K (a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Y

**Model Summary(b)**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.730(a)	.534	.503	3.71657	2.131

a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan(X1), Disiplin(X2), Kepuasan(X3)

b Dependent Variable: Kinerja (Y)

**ANOVA(b)**

Mode		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	726.687	3	242.229	17.536	.000(a)
	Residual	635.393	46	13.813		
	Total	1362.080	49			

a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan(X1), Disiplin(X2), Kepuasan(X3)

b Dependent Variable: Kinerja (Y)

**Coefficients(a)**

Mode		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.749	5.037		1.340	.187		
	GP	.515	.179	.443	2.879	.006	.429	2.334
	D	.246	.143	.280	1.719	.092	.381	2.622
	K	.070	.107	.083	.652	.518	.632	1.581

a Dependent Variable: Kinerja (Y)



**Collinearity Diagnostics(a)**

Mode	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	GP	D	K
1	1	3.973	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.013	17.211	.40	.01	.05	.45
	3	.010	19.519	.11	.03	.40	.55
	4	.003	34.454	.49	.96	.54	.00

a Dependent Variable: Kinerja (Y)

**Residuals Statistics(a)**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.7043	48.2643	40.2800	3.85102	50
Residual	-6.65125	11.22524	.00000	3.60100	50
Std. Predicted Value	-2.487	2.073	.000	1.000	50
Std. Residual	-1.790	3.020	.000	.969	50

a Dependent Variable: Kinerja (Y)



## Tabel Durbin-Watson (DW), $\alpha = 5\%$

Direproduksi oleh:

Junaidi (<http://junaidichaniago.wordpress.com>)

dari sumber: <http://www.stanford.edu>

### Catatan-Catatan Reproduksi dan Cara Membaca Tabel:

1. Tabel DW ini direproduksi dengan merubah format tabel mengikuti format tabel DW yang umumnya dilampirkan pada buku-buku teks statistik/ekonometrik di Indonesia, agar lebih mudah dibaca dan diperbandingkan
2. Simbol 'k' pada tabel menunjukkan banyaknya variabel bebas (penjelas), tidak termasuk variabel terikat.
3. Simbol 'n' pada tabel menunjukkan banyaknya observasi



n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
6	0.6102	1.4002								
7	0.6996	1.3564	0.4672	1.8964						
8	0.7629	1.3324	0.5591	1.7771	0.3674	2.2866				
9	0.8243	1.3199	0.6291	1.6993	0.4548	2.1282	0.2957	2.5881		
10	0.8791	1.3197	0.6972	1.6413	0.5253	2.0163	0.3760	2.4137	0.2427	2.8217
11	0.9273	1.3241	0.7580	1.6044	0.5948	1.9280	0.4443	2.2833	0.3155	2.6446
12	0.9708	1.3314	0.8122	1.5794	0.6577	1.8640	0.5120	2.1766	0.3796	2.5061
13	1.0097	1.3404	0.8612	1.5621	0.7147	1.8159	0.5745	2.0943	0.4445	2.3897
14	1.0450	1.3503	0.9054	1.5507	0.7667	1.7788	0.6321	2.0296	0.5052	2.2959
15	1.0770	1.3605	0.9455	1.5432	0.8140	1.7501	0.6852	1.9774	0.5620	2.2198
16	1.1062	1.3709	0.9820	1.5386	0.8572	1.7277	0.7340	1.9351	0.6150	2.1567
17	1.1330	1.3812	1.0154	1.5361	0.8968	1.7101	0.7790	1.9005	0.6641	2.1041
18	1.1576	1.3913	1.0461	1.5353	0.9331	1.6961	0.8204	1.8719	0.7098	2.0600
19	1.1804	1.4012	1.0743	1.5355	0.9666	1.6851	0.8588	1.8482	0.7523	2.0226
20	1.2015	1.4107	1.1004	1.5367	0.9976	1.6763	0.8943	1.8283	0.7918	1.9908
21	1.2212	1.4200	1.1246	1.5385	1.0262	1.6694	0.9272	1.8116	0.8286	1.9635
22	1.2395	1.4289	1.1471	1.5408	1.0529	1.6640	0.9578	1.7974	0.8629	1.9400
23	1.2567	1.4375	1.1682	1.5435	1.0778	1.6597	0.9864	1.7855	0.8949	1.9196
24	1.2728	1.4458	1.1878	1.5464	1.1010	1.6565	1.0131	1.7753	0.9249	1.9018
25	1.2879	1.4537	1.2063	1.5495	1.1228	1.6540	1.0381	1.7666	0.9530	1.8863
26	1.3022	1.4614	1.2236	1.5528	1.1432	1.6523	1.0616	1.7591	0.9794	1.8727
27	1.3157	1.4688	1.2399	1.5562	1.1624	1.6510	1.0836	1.7527	1.0042	1.8608
28	1.3284	1.4759	1.2553	1.5596	1.1805	1.6503	1.1044	1.7473	1.0276	1.8502
29	1.3405	1.4828	1.2699	1.5631	1.1976	1.6499	1.1241	1.7426	1.0497	1.8409
30	1.3520	1.4894	1.2837	1.5666	1.2138	1.6498	1.1426	1.7386	1.0706	1.8326
31	1.3630	1.4957	1.2969	1.5701	1.2292	1.6500	1.1602	1.7352	1.0904	1.8252
32	1.3734	1.5019	1.3093	1.5736	1.2437	1.6505	1.1769	1.7323	1.1092	1.8187
33	1.3834	1.5078	1.3212	1.5770	1.2576	1.6511	1.1927	1.7298	1.1270	1.8128
34	1.3929	1.5136	1.3325	1.5805	1.2707	1.6519	1.2078	1.7277	1.1439	1.8076
35	1.4019	1.5191	1.3433	1.5838	1.2833	1.6528	1.2221	1.7259	1.1601	1.8029
36	1.4107	1.5245	1.3537	1.5872	1.2953	1.6539	1.2358	1.7245	1.1755	1.7987
37	1.4190	1.5297	1.3635	1.5904	1.3068	1.6550	1.2489	1.7233	1.1901	1.7950
38	1.4270	1.5348	1.3730	1.5937	1.3177	1.6563	1.2614	1.7223	1.2042	1.7916
39	1.4347	1.5396	1.3821	1.5969	1.3283	1.6575	1.2734	1.7215	1.2176	1.7886
40	1.4421	1.5444	1.3908	1.6000	1.3384	1.6589	1.2848	1.7209	1.2305	1.7859
41	1.4493	1.5490	1.3992	1.6031	1.3480	1.6603	1.2958	1.7205	1.2428	1.7835
42	1.4562	1.5534	1.4073	1.6061	1.3573	1.6617	1.3064	1.7202	1.2546	1.7814
43	1.4628	1.5577	1.4151	1.6091	1.3663	1.6632	1.3166	1.7200	1.2660	1.7794
44	1.4692	1.5619	1.4226	1.6120	1.3749	1.6647	1.3263	1.7200	1.2769	1.7777
45	1.4754	1.5660	1.4298	1.6148	1.3832	1.6662	1.3357	1.7200	1.2874	1.7762
46	1.4814	1.5700	1.4368	1.6176	1.3912	1.6677	1.3448	1.7201	1.2976	1.7748
47	1.4872	1.5739	1.4435	1.6204	1.3989	1.6692	1.3535	1.7203	1.3073	1.7736
48	1.4928	1.5776	1.4500	1.6231	1.4064	1.6708	1.3619	1.7206	1.3167	1.7725
49	1.4982	1.5813	1.4564	1.6257	1.4136	1.6723	1.3701	1.7210	1.3258	1.7716
50	1.5035	1.5849	1.4625	1.6283	1.4206	1.6739	1.3779	1.7214	1.3346	1.7708
51	1.5086	1.5884	1.4684	1.6309	1.4273	1.6754	1.3855	1.7218	1.3431	1.7701
52	1.5135	1.5917	1.4741	1.6334	1.4339	1.6769	1.3929	1.7223	1.3512	1.7694
53	1.5183	1.5951	1.4797	1.6359	1.4402	1.6785	1.4000	1.7228	1.3592	1.7689
54	1.5230	1.5983	1.4851	1.6383	1.4464	1.6800	1.4069	1.7234	1.3669	1.7684
55	1.5276	1.6014	1.4903	1.6406	1.4523	1.6815	1.4136	1.7240	1.3743	1.7681
56	1.5320	1.6045	1.4954	1.6430	1.4581	1.6830	1.4201	1.7246	1.3815	1.7678
57	1.5363	1.6075	1.5004	1.6452	1.4637	1.6845	1.4264	1.7253	1.3885	1.7675
58	1.5405	1.6105	1.5052	1.6475	1.4692	1.6860	1.4325	1.7259	1.3953	1.7673
59	1.5446	1.6134	1.5099	1.6497	1.4745	1.6875	1.4385	1.7266	1.4019	1.7672
60	1.5485	1.6162	1.5144	1.6518	1.4797	1.6889	1.4443	1.7274	1.4083	1.7671
61	1.5524	1.6189	1.5189	1.6540	1.4847	1.6904	1.4499	1.7281	1.4146	1.7671
62	1.5562	1.6216	1.5232	1.6561	1.4896	1.6918	1.4554	1.7288	1.4206	1.7671
63	1.5599	1.6243	1.5274	1.6581	1.4943	1.6932	1.4607	1.7296	1.4265	1.7671
64	1.5635	1.6268	1.5315	1.6601	1.4990	1.6946	1.4659	1.7303	1.4322	1.7672
65	1.5670	1.6294	1.5355	1.6621	1.5035	1.6960	1.4709	1.7311	1.4378	1.7673
66	1.5704	1.6318	1.5395	1.6640	1.5079	1.6974	1.4758	1.7319	1.4433	1.7675
67	1.5738	1.6343	1.5433	1.6660	1.5122	1.6988	1.4806	1.7327	1.4486	1.7676
68	1.5771	1.6367	1.5470	1.6678	1.5164	1.7001	1.4853	1.7335	1.4537	1.7678
69	1.5803	1.6390	1.5507	1.6697	1.5205	1.7015	1.4899	1.7343	1.4588	1.7680
70	1.5834	1.6413	1.5542	1.6715	1.5245	1.7028	1.4943	1.7351	1.4637	1.7683