

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA  
DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI SEKOLAH TINGGI TEKNOLOGI DUMAI**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Disusun Oleh :**

**ARYON DESRIL**

**NIM : 500631213**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2018**

**ABSTRACT*****EFFECT OF STYLE LEADERSHIP, MOTIVATION OF WORK AND  
DISCIPLINE OF EMPLOYEES WORK PERFORMANCE OF HIGH  
SCHOOL TECHNOLOGY DUMAI*****Aryon Desril**

aryondesril@gmail.com

*Postgraduate Program  
Universitas Terbuka*

*Realizing that human resources are a very important asset for companies that have evolving components as a driver of long-term success, the upgrading of human resource skills is highest. Having proven human resources capabilities, skills, loyal to the company, eager in achieving company goals will keep the company able to compete in the era of global competition. Research with title influence of style of leadership, work motivation and working discipline on employee performance of High School of Technology Dumai have formulation of problem how influence of leadership style, work motivation and work discipline to high school dumai technological employee performance. The purpose of this study is to determine the effect of leadership style, work motivation and work discipline on the performance of high school Dumai technology employees. The theory used here is the theory of human resource manajaemen especially related to the influence of leadership style, work motivation and work discipline on employee performance. The research population is all employees of high school Dumai technology amounting to 57 people. The method of this research is descriptive and correlational method with quantitative method approach. The data used in the research is primary data and secondary data. Data collection techniques used are questionnaires. The data analysis model used is multiple linear regression using sofe were SPSS. The results showed that clearly visible individually all independent variables affect the dependent variable. Influence given the three independent variables are positive, which means a high degree of leadership style, employee motivation and employee discipline resulting in employee employee performance. Based on data analysis done, it can be concluded that leadership style have positive. Motivation of work has a positive. Work discipline has a positive.*

*Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Work Discipline, Employee Performance*

## ABSTRAK

### PENGARUH KEPEMIMPINAN GAYA, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKOLAH TINGGI TEKNOLOGI DUMAI

**Aryon Desril**

aryondesril@gmail.com

Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka

Menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan yang telah mengembangkan komponen sebagai penggerak kesuksesan jangka panjang, peningkatan keterampilan sumber daya manusia adalah yang tertinggi. Memiliki kemampuan sumber daya manusia yang sudah terbukti, keterampilan, loyal kepada perusahaan, bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan akan membuat perusahaan mampu bersaing di era persaingan global. Penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja pada Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai memiliki rumusan masalah bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai. Teori yang digunakan di sini adalah teori manajamen sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai yang berjumlah 57 orang. Metode penelitian ini adalah metode deskriptif dan korelasional dengan pendekatan metode kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Model analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda menggunakan software adalah SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara individu individu yang terlihat jelas semua variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel independen adalah positif, yang berarti tingkat tinggi gaya kepemimpinan, motivasi karyawan dan disiplin karyawan yang menghasilkan kinerja karyawan karyawan. Berdasarkan analisis data yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai** adalah hasil karya saya 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.

Dumai, 17 July 2018

Yang menyatakan,



**Aryon Desril**

**NIM. 500631213**

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai

Penyusun TAPM : Aryon Desril

NIM : 500631213

Program Studi : Magister Manajemen bidang minat Manajemen Sumber Daya Manusia

Hari/Tanggal : Selasa / 17 Juli 2018

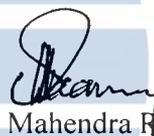
Menyetujui:

Pembimbing II,



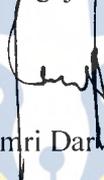
Dr. A.A. Ketut Budiastara, M.Ed  
NIP. 19640324 199103 1 001

Pembimbing I,



Dr. Mahendra Romus, S.P., M.Ec

Penguji Ahli



Dr. Amri Darwis, MM

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis  
dan Mengelola Program Magister Manajemen

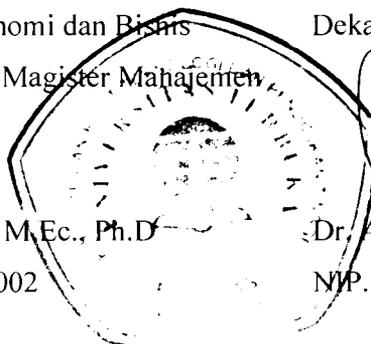


Rini Yayah Priyati, SE., M.Ec., Ph.D  
NIP. 197610122001122002

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Ali Muktiyanto, SE., M.Si  
NIP. 19720824 200012 1 001



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN KEUANGAN**

**PENGESAHAN**

Nama : Aryon Desril  
 NIM : 500631213  
 Program Studi : Magister Manajemen bidang minat Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Selasa / 17 Juli 2018

Waktu : 09.30 s.d. selesai

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji : Rini Yayuk Priyati, SE., M.Ec., Ph.D

Penguji Ahli : Dr. Amfi Darwis, MM

Pembimbing I : Dr. Mahendra Romus, S.P., M.Ec

Pembimbing II : Dr. A. A. Ketut Budiastra, M.Ed

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis ucapkan kehadiran ALLAH SWT yang telah memberikan Rahmat dan HidayatNya berupa kesempatan, kekuatan dan kesehatan sehingga Penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Adapun judul tugas akhir ini adalah **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai**. Penulisan tugas akhir ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Pascasarjana Universitas Terbuka.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini, Penulis banyak mendapat bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, untuk itu dengan segenap kerendahan hati Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka, Prof. Drs. Ojat Daroajat, M.Bus, Ph.D.
2. Bapak Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk kuliah di UPBJJ-UT Pekanbaru.
3. Ibu Rini Yayuk Priyati, SE., M.Ec., Ph.D selaku Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis dan Mengelola Program Magister Manajemen, yang telah memberikan kemudahan selama mengikuti perkuliahan di Pascasarjana Ilmu Ekonomi dan Manajemen.
4. Bapak Dr. Iqbal Miftakhul Mujtahid, S.IP., M.Si. sebagai Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru yang telah memberikan dukungan baik secara moril dan spritual dalam menyelesaikan studi Program Magister Manajemen pada UPBJJ-UT Pekanbaru.
5. Bapak Dr. Mahendra Romus. S.P., M.Ec, selaku Pembimbing I yang telah bersusah payah dalam membimbing Penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
6. Bapak Dr. A. A. Ketut Budiastra. M.Ed, selaku Pembimbing II yang telah membimbing Penulis agar tugas akhir ini dapat selesai tepat waktu.
7. Bapak dan Ibuk Dosen yang telah memberikan pengetahuan kepada Penulis sehingga Penulis dapat menyusun tugas akhir ini dengan sebaik-baiknya.
8. Bapak dan Ibuk Staf UPBJJ-UT Pekanbaru yang telah membantu Penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Ayahanda (alm) dan ibunda tercinta serta istri, abang dan adik-adik ananda yang telah banyak memberikan dorongan doa dan materi kepada Penulis.
10. Rekan-rekan seperjuangan UPBJJ-UT Pekanbaru, khususnya Program Pascasarjana Magister Manajemen bidang minat Manajemen Sumber Daya Manusia dan teman-teman semuanya yang telah mendukung agar terselesainya tugas akhir ini.

Dalam penulisan tugas akhir ini, Penulis menyadari banyaknya kekurangan baik dari segi konsep maupun tata bahasa dalam penulisan. Penulis sangat mengharapkan kritikan dan saran dari para pembaca yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan tugas akhir ini.

Harapan Penulis semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semoga dengan selesainya tugas akhir ini dapat menuntun kita semua untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Amin yaa robbal alamin.

Dumai, Mei 2018

Aryon Desril

## RIWAYAT HIDUP

Nama : Aryon Desril  
Tanggal Lahir : 8 Agustus 1962  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Agama : Islam  
Alamat : Jalan Sudirman, Gang Jihad No. 21 Dumai  
Riwayat Pendidikan : SDN 1 Tanjung Alam tahun 1975  
SMPN III Bukittinggi tahun 1976  
SMAN II Bukittinggi tahun 1982  
Universitas Bung Hatta Padang tahun 1994  
Riwayat Pekerjaan : Bekerja pada PT. Mitra Astabrata tahun 1994 – 1998  
Bekerja pada PT. Putri Salju tahun 1999 - 2008  
Bekerja pada PT. Biam Dewa tahun 2008 - 2010  
Bekerja pada Sekolah Tinggi Teknologi Duman tahun 2010 -  
sekarang

Dumai, Mei 2018

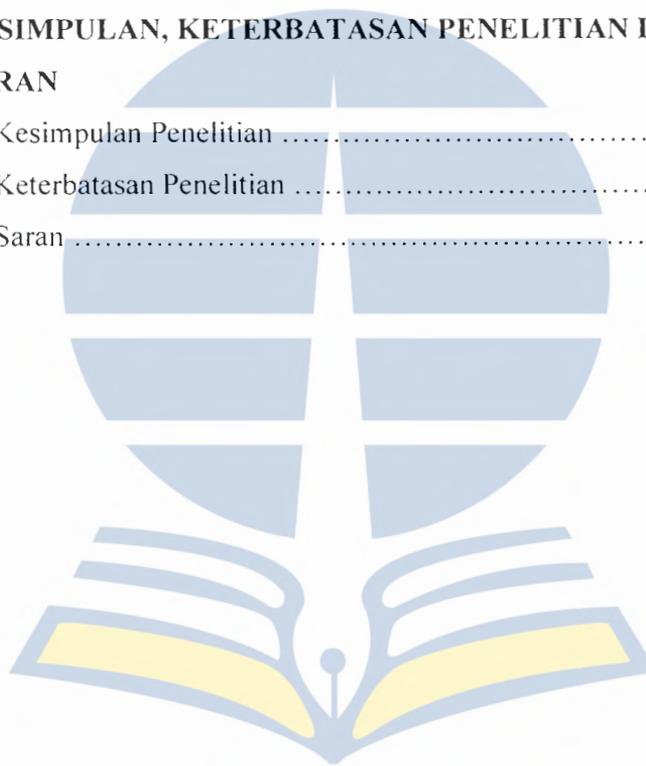
Aryon Desril

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Plagiat .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Riwayat Hidup .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Pengertian Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi .....	11
1. Kepemimpinan Kharismatik .....	12
2. Gaya Kepemimpinan Otoriter .....	14
3. Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	15
4. Gaya Kepemimpinan Moralitas .....	17
5. Gaya Kepemimpinan Militeristik .....	18
6. Gaya Kepemimpinan Delegatif .....	19
7. Gaya Kepemimpinan Birokratis .....	20
8. Gaya Kepemimpinan Visioner .....	21
9. Gaya Kepemimpinan Diplomatis .....	22
10. Gaya Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i> .....	23
11. Beberapa Pendapat Tentang Teori-teori Gaya Kepemimpinan .....	24

12. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	28
B. Motivasi .....	29
C. Disiplin Kerja .....	43
D. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja .....	47
E. Kinerja .....	47
F. Penelitian Terdahulu .....	52
G. Kerangka Pemikiran .....	58
H. Hipotesis .....	67
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Objek Penelitian .....	68
B. Desain Penelitian .....	68
C. Operasional Variabel .....	69
D. Penentuan Populasi dan Sampel .....	73
E. Jenis dan Sumber Data .....	74
F. Metode Pengumpulan Data .....	76
G. Pengujian Validitas dan Pengujian Reliabilitas .....	77
H. Teknik Analisis Data .....	79
1. Pengujian Asumsi Klasik .....	79
2. Analisis Regresi Linier Berganda .....	81
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	85
1. Gambaran Umum STT Dumai .....	85
2. Identitas Responden .....	85
3. Deskripsi Data Penelitian .....	87
4. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	87
5. Deskripsi Variabel Motivasi .....	89
6. Deskripsi Variabel Disiplin Kerja .....	91
7. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	93
B. Analisis Data .....	96
1. Uji Kualitas Data dan Uji Validitas .....	96
2. Pengujian Reliabilitas .....	98
3. Uji Asumsi Klasik .....	99

4. Pengujian Normalitas .....	101
5. Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda .....	102
6. Pengujian Hipotesis secara Simultan (Uji F) .....	103
7. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	104
8. Pengujian Hipotesis secara Parsial (Uji t) .....	105
9. Pengujian Hipotesis 1 (H1) .....	106
10. Pengujian Hipotesis 2 (H2) .....	106
11. Pengujian Hipotesis 3 (H3) .....	107
C. Pembahasan .....	107
<b>BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan Penelitian .....	110
B. Keterbatasan Penelitian .....	112
C. Saran .....	112
Daftar Pustaka	
Lampiran	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Jumlah Karyawan Absen Periode Tahun 2015 – 2016 .....	6
Tabel 1.2	Hasil Evaluasi Karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai .....	7
Tabel 1.3	Data Keluhan Mahasiswa Terhadap Karyawan STT Dumai .....	8
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	53
Tabel 2.2	Operasional Variabel .....	65
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden .....	86
Tabel 4.2	Pendidikan Responden .....	86
Tabel 4.3	Status Perkawinan Responden .....	87
Tabel 4.4	Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan .....	87
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Mengenai Motivasi .....	90
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja Karyawan .....	92
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan ...	94
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Validitas .....	96
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Realibilitas .....	98
Tabel 4.10	Hasil Pengujian Multikolinieritas .....	99
Tabel 4.11	Hasil Estimasi Regresi .....	102
Tabel 4.12	Hasil Analisis Regresi secara Simultan .....	104
Tabel 4.13	Koefisien Determinasi .....	105
Tabel 4.14	Hasil Uji t secara Parsial .....	105

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Proses Kepemimpinan untuk Jalur Tujuan .....	12
Gambar 2.2	Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow .....	42
Gambar 2.3	Kerangka Penelitian .....	64
Gambar 4.1	Hasil Pengujian Heterokedastisitas .....	100
Gambar 4.2	Hasil Pengujian Normalitas .....	101



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan memperbaiki semua elemen yang terkait di dalam organisasi. Perusahaan dapat memiliki memiliki daya saing dan bisa menjadi tempat kerja terbaik karena mereka dapat mengelola karyawannya dengan tepat. Peranan sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misi suatu perusahaan (Sudarmanto 2010).

Sekolah Tinggi Teknologi Dumai merupakan perguruan tinggi yang terdiri dari tiga jurusan, menyadari bahwa motivasi, gaya kepemimpinan, kinerja dan kedisiplinan yang diterapkan selama ini belum optimal sehingga masih perlu ditingkatkan lagi ke depannya, sehingga tercapainya tujuan dari organisasi.

Gaya kepemimpinan bisa diartikan sebagai segala upaya pimpinan yang digunakan untuk mempengaruhi, mendorong dan mengarahkan orang lain termasuk mereka yang diberikan kesempatan untuk bekerja agar mau dan mampu berperilaku sesuai yang diharapkan. Karena seseorang yang memiliki kesempatan untuk mengerjakan sesuatu belum tentu mau atau mampu mengerjakannya. Apabila mereka tidak mau, maka perlu ada upaya untuk mendorong dan memotivasi mereka tersebut supaya mau mengerjakannya

untuk memenuhi kebutuhannya yang belum terpenuhi (Teori Kebutuhan Hierarki dari Abraham Maslow). Apabila dia tidak mampu maka diperlukan upaya untuk mengarahkan mereka melalui berbagai pelatihan yang tepat.

Pada umumnya sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sangat terbatas. Mereka tidak dapat digunakan untuk melaksanakan aktivitas yang tidak sama di waktu yang bersamaan dan karena keterbatasannya maka sumber daya itu harus dikelola secara tepat, termasuk sumber daya manusia agar dapat bersikap dan berperilaku sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan. Menurut Jackson Schuler dan Werner (2010) mengatakan bahwa sumber daya manusia mencakup seluruh orang yang bekerja untuk melaksanakan pekerjaan pada perusahaan, orang-orang yang dapat melaksanakan pekerjaan di masa datang dan mereka yang berkontribusi di masa lalu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Apabila suatu perusahaan didukung oleh sumber daya manusia yang teruji maka boleh dikatakan perusahaan tersebut berhasil. Tetapi apabila sumber daya manusianya kurang baik maka perusahaan dikatakan kurang berhasil.

Salah satu sebab yang bisa sangat mempengaruhi suatu kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Suatu kemampuan yang bisa mempengaruhi orang-orang di dalam kelompok untuk mencapai tujuan adalah gaya kepemimpinan (Robbins, 2008). Jadi, suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai keinginannya disebut gaya kepemimpinan. Di dalam sebuah perusahaan, untuk dapat berkembangnya kinerja karyawan dan lingkungan kerja yang aman supaya dapat meningkatkan produktivitas yang tinggi supaya

tercapainya tujuan perusahaan.

Faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi suatu kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Di dalam suatu organisasi, setiap individu mempunyai kepentingan yang berbeda, maka untuk menghilangkan salah satu perbedaan tersebut akan mengakibatkan terganggunya jalan organisasi. Disinilah dituntut seorang pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinannya untuk memanfaatkan kekuatan bawahannya untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki dan siapa bawahannya yang dia pimpin (Marian, 2009). Seorang pemimpin harus mampu mengelola budaya organisasi, dapat memfasilitasi perubahan, mengembangkan dan menghargai budaya organisasi, membantu karyawan untuk mengemudikan budaya organisasi serta memiliki kemampuan, keterampilan dan sikap untuk menjadi pemimpin yang baik. Terampil menjadi arsitek strategis yang berarti dapat mengenal tren-tren berbisnis yang dampaknya untuk perusahaan, yang dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik dan mengembangkan strategi karyawan untuk kemajuan perusahaan.

Selain gaya kepemimpinan, faktor yang bisa mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Arti dari motivasi adalah suatu peristiwa psikologi yang mengakibatkan bergerak, terarahnya dan didukung suatu kekuatan secara kontinu dengan sukarela yang bertujuan pada suatu maksud tertentu. Pada umumnya perusahaan mengambil pegawai yang mempunyai *skill* sesuai dengan kebutuhan. Akan tetapi tidak bisa kita pungkiri apabila sebahagian besar organisasi mempunyai bawahan mempunyai kemampuan yang merata. Melihat situasi bawahan yang demikian itu, memotivasi bawahan bukanlah

suatu ide, tapi merupakan suatu kewajiban untuk seorang pimpinan, apabila dia ingin memajukan organisasi yang dipimpinnya berkembang. Untuk melakukan perubahan adalah dengan memotivasi karyawan, seperti perubahan sikap, sebab itu memotivasi bawahan merupakan suatu pekerjaan yang susah. Pemimpin sebuah perusahaan telah melaksanakan berbagai usaha untuk pelatihan-pelatihan bagi karyawannya supaya mereka dapat merubah sikap dan perilaku. Pada akhirnya seringkali dampaknya sangat kurang memuaskan untuk kemajuan yang ditargetkan oleh perusahaan. Jadi, motivasi akan menjadi mudah apabila ada peran pihak lain dalam memotivasi sesungguhnya agar karyawan tersebut dapat dimotivasi.

Menurut pendapat Luthans (2010) motivasi merupakan suatu kejadian karena belum tercapainya (*deficiency*) kebutuhan fisiologis atau psikologis sehingga mendorong tingkah laku atau kebutuhan untuk mencapai maksud atau mendapatkan hasil. Intensif atau tujuan adalah suatu akhir dari sebuah motivasi. Jadi, intensif adalah suatu yang dapat memperoleh semua keperluan yang akan mengecilkan suatu tindakan. Yang berarti apabila kita telah dapat mencapai maksud maka tercapainya suatu keseimbangan fisiologi dan psikologi. Jadi motivasi dengan sendirinya untuk mencapai tujuan akan semakin berkurang. Maka motivasi merupakan dorongan, motif atau tindakan yang nyata adalah suatu tingkah laku yang berorientasi tujuan. Dapat dikatakan bahwa tidak seluruh perilaku terkait tujuan hanya perilaku-perilaku yang memiliki sifat-sifat tertentu yang dianggap berorientasi tujuan. Sifat-sifat itu merupakan intensitas perilaku, arah atau pilihan perilaku, serta persistensi atau kejelekan perilaku. Hal yang mengindikasikan motivasi sesungguhnya berada pada orang yang

bersangkutan.

Selanjutnya Hasibuan (2011) menyatakan untuk bisa meningkatkan tanggung jawab dalam pekerjaan dan memajukan tingkat produktivitas dan kedisiplinan adalah dengan memotivasi karyawan. Kebutuhan ialah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang ketika mengalami ketidakseimbangan fisiologi dan psikologi, jadi kita membutuhkan dorongan rekan kerja. Motif dapat dikatakan suatu dorongan yang merupakan kekuatan yang disalurkan dan dilaksanakan untuk mengembalikan keseimbangan fisiologis dan psikologis. Dengan kata lain, dorongan merupakan suatu kerja dalam menghasilkan kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder.

Faktor yang juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah disiplin karyawan. Selanjutnya Sutrisno (2010) mengatakan apabila tujuan dari perusahaan akan bisa tercapai jika karyawan mempunyai disiplin yang sangat baik. Menurut Pridjominto, (2008) disiplin adalah merupakan suatu sifat kepatuhan, ketaatan, keteraturan dan ketertiban yang tercipta melalui suatu kondisi dalam bentuk suatu proses dari suatu perilaku tertentu. Oleh sebab perbuatan tersebut telah ada dalam diri masing-masing karyawan sehingga disiplin ini tidak lagi menjadi beban tetapi dirasakan sudah menjadi keharusan.

Pada Tabel 1.1 di bawah ini dapat kita lihat bahwa disiplin kerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai yang menunjukkan penurunan yang terus meningkat dari tahun ke tahun yang dilihat dari jumlah absensinya.

**Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan Absen Periode Tahun 2015 – 2016**

Bulan	Tahun (%)		
	2014	2015	2016
Januari	2	3	2.8
Februari	1	1.2	1.5
Maret	1.7	1.5	1.6
April	2	2.1	2.4
Mei	1.2	1.7	2.2
Juni	1.5	2	2.6
Juli	1.75	1.5	1.8
Agustus	2	2.2	2.1
September	1.8	1.75	1.7
Oktober	2.7	3	2.9
November	2.1	2	2.6
Desember	2.3	2.5	3
Rata-rata	1.74	2.04	2.05

Sumber: STT Dumai 2016

Menurut Tabel 1.1 di atas, dapat kita lihat bahwa karyawan yang absen pada tahun 2015 sebesar 1,74%, setelah itu mungkin tidak adanya sanksi dari perusahaan meningkat sedikit pada tahun 2016 menjadi 2,04%. Dari total peningkatan absensi karyawan selama dua tahun di atas adalah sebanyak 0,30%. Selanjutnya pada tahun berikutnya terjadi penurunan jumlah absensi karyawan yang lebih besar lagi yaitu sebanyak 2,05%. Berdasarkan hasil penelitian sementara terdapatnya penurunan disiplin kerja yang menurun dari tahun ke tahun dan kinerja karyawan yang menunjukkan performa yang kurang bagus, yang bisa dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Hasil Evaluasi Karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai

No	Variabel	Definisi	Pengukuran	Hasil Kerja
1.	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Gaya kepemimpinan adalah faktor eksternal yang sangat berpengaruh kinerja karyawan, mengembangkan lingkungan dapat bekerja sama dengan bawahan dengan baik	1. Sikap	90%
			2. Disiplin	75%
			3. Kerja sama	88%
			4. Daya Tarik	85%
			5. Kepribadian	80%
2.	Motivasi (X <sub>2</sub> )	Motivasi merupakan pendorong seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan atau perbuatan tertentu	1. Disiplin	65%
			2. Sikap	80%
			3. Keamanan	83%
			4. Rasa memiliki	70%
			5. Prestasi	85%
3.	Disiplin (X <sub>3</sub> )	Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis	1. Datang dan Pulang	64%
			2. Kontribusi	70%
			3. Perbaikan pekerjaan	70%
			4. Kerja sama	73%
			5. Penempatan Waktu	68%
4.	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya dan menghasilkan prestasi kerja yang maksimal	1. Sikap	60%
			2. Prestasi Kerja	55%
			3. Keahlian kerja	50%
			4. Keinginan maju	60%
			5. Perbaikan pekerjaan	65%

Sumber: Data Sekolah Tinggi Teknologi Dumai, 2017

**Tabel 1.3 Data Keluhan Mahasiswa Terhadap Karyawan STT Dumai**

<b>Periode Tahun</b>	<b>Jumlah Keluhan</b>
2012 - 2013	30
2013 - 2014	47
2014 - 2015	60
2015 - 2016	79

Sumber: Sekolah Tinggi Teknologi Dumai, data diolah tahun 2017

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Raharjo (2012:7) yang menunjukkan bahwa variabel-variabel disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, kedisiplinan sangat penting bagi organisasi, sebab akan ditaati oleh semua karyawan dan diharapkan pekerjaan akan dilakukan secara efektif. Dalam penelitian Prasetyo (2008:36) mengatakan untuk bisa tercapainya tujuan perusahaan adalah disiplin kerja yang baik. Oleh sebab itu, disiplin kerja harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, terjadinya penurunan kedisiplinan karyawan yang menurun dari tahun ke tahun, tingginya keluhan mahasiswa terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai. Maka dengan melihat kondisi di atas dengan beberapa penyebab yang mendorong Penulis untuk kemajuan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai**.

## **B. Rumusan Masalah**

Dalam suatu organisasi, motivasi kerja karyawan yang menurun secara drastis, dan tingkat kedisiplinan kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan dampak kurang baik untuk kinerja karyawan tersebut. Dengan latar belakang di atas, maka dapat ditentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai?
4. Bagaimana pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mendapatkan bukti yang mendetail dan memberikan hasil yang tepat mengenai ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi Teknologi Dumai
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai

3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai
4. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang diharapkan oleh pelaksana peneliti adalah:

##### **1. Bagi Penulis**

Penelitian ini diharapkan bisa menambah pengalaman Penulis untuk bahan dalam mencoba teori yang dipelajari pada waktu perkuliahan dengan mengaplikasikan langsung di lapangan sebenarnya, dan untuk memahami faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan terhadap:

- a. Gaya kepemimpinan
- b. Motivasi kerja
- c. Disiplin kerja

##### **2. Bagi Institusi**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna untuk Sekolah Tinggi Teknologi Dumai dalam pengelolaan sumber daya manusia. Untuk merevisi kebijakan yang telah dilaksanakan dalam mengenai gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin karyawan terhadap kinerja karyawan di STTD.

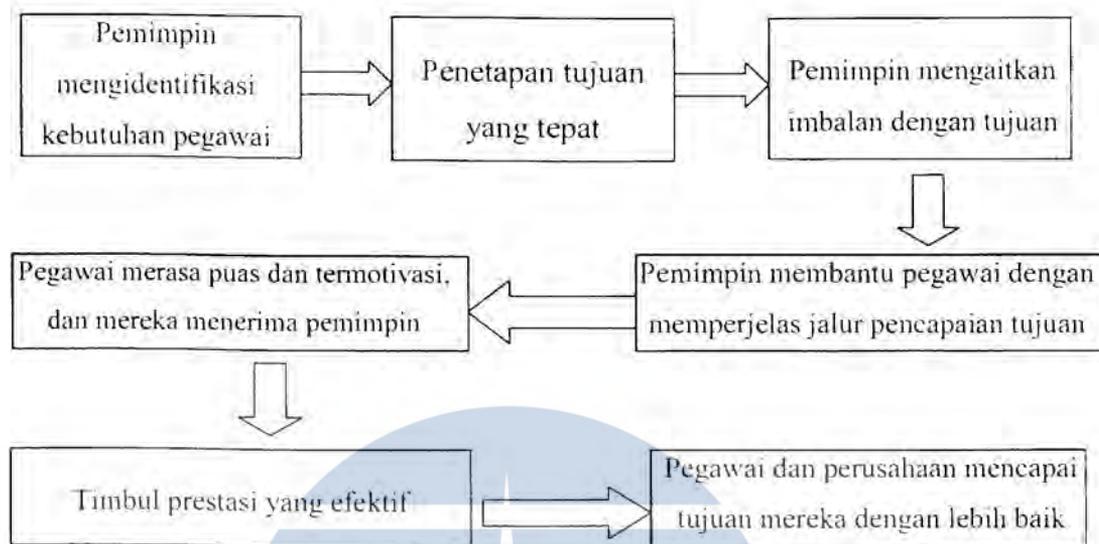
## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi

Gaya kepemimpinan merupakan hubungan pribadi yang didalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan yang khususnya perilaku orang lain, atau gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan. Dalam suatu organisasi diperlukan gaya kepemimpinan yang baik untuk pengembangan dan kemajuan perusahaan, karena seorang pemimpinlah yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Maka seorang pemimpin haruslah memperhatikan gaya kepemimpinannya.

Menurut Ordway Tead (dalam Soekarso, 2010:15) untuk mempengaruhi orang-orang atau karyawan supaya mau bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan adalah kepemimpinan. Sedangkan menurut Gery Yuki (dalam Soekarso, 2010:16) mengatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilaksanakan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan perilaku serta strategi yang merupakan perpaduan suatu sikap, kepribadian, keahlian dan kepercayaan yang selalu dilakukannya untuk mempengaruhi kinerja karyawannya (Tampubolon, 2008). Secara garis besarnya ada beberapa gaya kepemimpinan, yakni:



**Gambar 2.1 Proses Kepemimpinan untuk Jalur Tujuan**

### **I. Kepemimpinan Kharismatik**

Kepemimpinan kharismatik adalah merupakan pemimpin yang memberikan efek emosional secara mendalam kepada pengikutnya. Pemimpin dipercaya bukan semata-mata sebagai bos, tetapi lebih sebagai *role model* dan pahlawan yang memiliki kehidupan yang luar biasa ketimbang kehidupan sehari-hari mereka. Kelebihan gaya kepemimpinan kharismatik ini antara lain percaya diri, kemampuan mengungkap visi se jelas mungkin, seorang agen perubahan dan kepekaan terhadap lingkungan. Gaya pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang bisa mempengaruhi para karyawan seperti menyampaikan dengan jelas tentang tujuan yang menantang, visi ini ada hubungannya dengan antara waktu sekarang dengan waktu yang akan datang yang menyebabkan bawahan merasa senang dengan tantangan tersebut, setelah itu pimpinan

mengutarakan janji akan kerja dengan upah maksimal dan menyebutkan semua bawahan bisa berhasil dalam mencapai kinerja itu, sehingga akan menyebabkan bawahan akan semakin percaya diri dan termotivasi, kemudian pimpinan mengucapkan janji-janji dan harapan yang cerah di masa datang, setelah itu pimpinan melaksanakan suatu perilaku yang terpuji sehingga bawahan bisa mencontohnya. Seorang pemimpin kharismatik mempunyai sifat khas, yaitu mereka dapat melihat dan membedakan seorang pemimpin kharismatik dan nonkharismatik, adalah:

- a. Visi dan Artikulasi, yang ditunjukkan dengan rasa memiliki, sasaran ideal dengan memiliki harapan masa depan yang lebih baik dan cerah serta mereka bisa menjelaskan tentang visi supaya karyawan dapat memahaminya
- b. Resiko personal, adalah resiko yang dilaksanakan untuk dapat menanggung bahaya sendiri serta dapat menerima resiko uang yang tinggi dan ikut di dalam menunjang pekerjaan demi tercapainya tujuan perusahaan
- c. Tanggap terhadap lingkungan, adalah pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan perubahan
- d. Kepekaan terhadap karyawan, adalah pemimpin ini sangat perhatian atas keterampilan karyawannya dan perhatian atas keperluan dan hati nurani karyawan
- e. Perilaku yang di luar aturan, adalah mereka dengan kharisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai baru tidak konvensional

Sifat tersebut di atas hanya pemimpin kharismatiklah yang memilikinya. dalam hal ini juga dapat membedakan antara gaya pemimpin kharismatik dengan gaya kepemimpinan lainnya. Para bawahan yang berkarya pada seorang pemimpin kharismatik akan termotivasi dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan maksimal, sebab hal tersebut akan merupakan suatu kepuasan tersendiri untuk karyawan sebab mereka menyenangi pemimpinnya.

Gaya ini tidak membutuhkan suatu tingkat kinerja bawahan yang bagus, karena gaya kepemimpinan ini dapat dilaksanakan apabila karyawan mempunyai peralatan ideologis atau lingkungan yang menyebabkan perasaan stres dan ketidakpastian tidak menentu.

Gaya kepemimpinan kharismatik akan efektif apabila:

- a. Dia akan selalu untuk berusaha untuk belajar dan berkomitmen walaupun acapkali mereka tidak berhasil di dalam melaksanakan pekerjaannya
- b. Pemimpin ini akan mempekerjakan karyawan yang bisa melindungi dia dan mereka mempunyai watak yang tidak baik

## **2. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan otoriter ini merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan semua peraturan dan kebijaksanaan yang tercermin pada diri dia secara menyeluruh. Semua yang bertalian dengan tugas dan tanggung jawab perusahaan dilaksanakan oleh pemimpin, untuk melakukan pekerjaan diserahkan pada anggota organisasi yang telah

diinstruksikan oleh pemimpin. Pemimpin akan mengendalikan semua pekerjaan dalam kegiatan yang merupakan gaya kepemimpinan ini.

Ciri-ciri khas gaya kepemimpinan otoriter adalah:

- a. Gaya kepemimpinan ini semua keputusannya dibuat oleh dirinya
- b. Kekuasaan dipegang mutlak oleh pemimpin
- c. Semua peraturan selalu dibuat oleh pemimpin
- d. Hanya satu arah komunikasi antara pemimpin kepada bawahan
- e. Semua kegiatan bawahan, tingkah laku dan sikap dilakukan pengawasannya secara berkala
- f. Pemimpin tidak memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk memberikan saran, usul dan pendapat
- g. Pemimpin sering memaksakan kehendaknya dan memberikan hukuman tanpa bertanya terlebih dahulu dan sedikit sekali dia memberikan pujian tetapi lebih banyak mengkritik karyawannya
- h. Semua keputusan yang diambil berkaitan dengan semua tugas diperintah oleh pemimpin untuk semua bawahan supaya dikerjakan dengan baik
- i. Untuk semua standar pekerjaan pada perusahaan ditentukan oleh pemimpin
- j. Jika seorang karyawan gagal dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar kerja pemimpin akan memberikan hukuman yang tegas

### 3. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan suatu pola kepemimpinan sangat percaya kepada karyawan dengan memberikan kemudahan-

kemudahan dalam melaksanakan aktivitas. Selalu bermusyawarah apabila ada kendala di dalam pekerjaan. Pemimpin akan memberikan informasi apabila ada kendala dan mereka akan menyampaikan segala tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan ini bisa berhasil apabila:

- a. Seorang pimpinan akan memperjuangkan karyawannya demi kebaikan
- b. Pemimpin demokratis akan selalu berusaha keras untuk maju demi perusahaan dan bersemangat dalam memperjuangkan kelangsungan perusahaan

Adapun ciri-ciri pemimpin ini adalah:

- a. Tidak mutlaknya kewenangan seorang pemimpin demokratis
- b. Pemimpin demokratis memberikan sebahagian kekuasaan kepada bawahan
- c. Semua keputusan dilaksanakan secara bermusyawarah
- d. Hubungan antara pimpinan dan karyawan dilaksanakan secara timbal balik komunikasi
- e. Pemimpin mengadakan pengawasan terhadap bawahannya dengan secara kekeluargaan
- f. Semua usulan dapat dilaksanakan dari pimpinan maupun dari karyawan
- g. Karyawan diberikan kebebasan dalam menyampaikan saran maupun pertimbangan
- h. Dalam pekerjaan seorang pemimpin demokratis selalu menghargai karyawannya dan saling mempercayai satu sama lain

#### 4. Gaya Kepemimpinan Moral

Gaya kepemimpinan moral merupakan suatu sifat yang terpuji karena paling menghargai karyawannya. Sifat yang utama dari pemimpin ini jujur. Seorang pemimpin moral mempunyai sifat yang ramah dan sangat sopan kepada bawahannya. Pemimpin ini mempunyai sifat yang sangat memperhatikan setiap permasalahan karyawannya dan dalam dirinya terdapat semua keistimewaan kebijakan. Karyawannya akan datang untuk bertanya karena keramahannya, walaupun ada kekurangannya. Pemimpin ini mempunyai sifat yang kurang baik yaitu sangat emosional, dan tidak stabil dalam menjalankan perusahaan serta mempunyai sifat yang berubah-ubah seperti adakalanya bersedih dan ada kalanya sangat ramah. Gaya kepemimpinan ini berhasil apabila:

- a. Seorang pemimpin moral ini akan berhasil apabila mereka bisa menguasai emosionalnya dan merupakan suatu keberhasilan dalam hidup dia
- b. Mereka akan berusaha belajar untuk mempercayai karyawan ataupun membiarkannya

Gaya kepemimpinan Moral mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Disiplin kerja bawahan diberikan kelonggaran atau fleksibilitas dalam melaksanakan tugas-tugas, tetapi dengan hati-hati diberi batasan serta prosedur
- b. Bawahan yang telah berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya diberikan hadiah atau penghargaan, di samping adanya sanksi-sanksi bagi mereka

yang kurang berhasil sebagai dorongan

- c. Hubungan antara atasan dan bawahan dalam suasana yang baik, secara umum manajer bertindak cukup baik
- d. Seorang pemimpin moralis akan memberikan kebebasan untuk melaksanakan tugas kepada bawahan dan akan memberikan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan pekerjaannya

Sjafri dan Aida (2008:140) berpendapat bahwa pemimpin yang telah menetapkan gaya kepemimpinannya, dapat berhasil untuk menjadi seorang pemimpin akan bisa dilihat dari berbagai sisi:

- a. Dalam menjalankan perusahaan karyawan telah berhasil untuk mencapai tujuan organisasi
- b. Para karyawan merasa bahagia karena pekerjaan tidak ada kendala
- c. Kurangnya perpecekokan dalam pekerjaan
- d. Kurangnya karyawan dipecat atau dirumahkan dalam waktu ke waktu
- e. Disiplin karyawan sudah sangat baik

## 5. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Gaya kepemimpinan militeristik ini hampir sama dengan gaya kepemimpinan yang otoriter dan merupakan tipe pemimpin yang selalu bertindak sewenang-wenang terhadap para karyawannya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan militeristik ini adalah:

- a. Pemimpin sangat banyak menggunakan sistem komando atau perintah, tegas dan sangatlah begitu keras, kaku dan acapkali kurang bijaksana
- b. Gaya pemimpin ini mengharuskan adanya kepatuhan yang wajib/mutlak

dari anggotanya

- c. Gaya pemimpin ini sangat menyukai suatu sifat resmi, seperti memakai tanda kebesaran yang sangat berlebihan
- d. Gaya kepemimpinan militeristik ini sangat menuntut kedisiplinan yang tegas terhadap para karyawannya
- e. Gaya kepemimpinan militeristik ini tidak membolehkan semua pendapat dan pandangan dari karyawan
- f. Hanya pemimpin yang boleh mengadakan instruksi dan karyawan cuma mengiyakan saja

#### **6. Gaya Kepemimpinan Delegatif**

Kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri yaitu semua keputusan dan kebijakan dilaksanakan oleh karyawan pemimpin hanya menerima masukan, semua karyawan perusahaan harus dapat menuntaskan semua permasalahan yang ada sendiri. Kepemimpinan ini mempunyai ciri khas yaitu dari sifat mereka untuk melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin, oleh sebab itu mereka sangat dipengaruhi oleh sifat dirinya sendiri. Suatu sifat dari kepemimpinan delegatif ini adalah suatu kepemimpinan yang dilaksanakan pada seorang pemimpin untuk karyawannya yang mempunyai keahlian yang sangat baik supaya bisa melaksanakan aktivitas pemimpin, apabila dia sedang sakit ataupun dinas keluar kota, maka karyawanlah yang menhandel semua tugas yang diserahkan oleh pemimpin. Gaya ini tidak bisa dilaksanakan oleh pemimpin yang lainnya dengan berbagai macam alasan.

Kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila dilaksanakan oleh karyawan yang harus mempunyai motivasi serta keahlian yang bagus. Oleh sebab itu, pimpinan ini sedikit sekali memberikan instruksi ataupun perintah kepada karyawannya, disini mereka hanya memberikan dukungan terhadap karyawannya.

## 7. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Kepemimpinan ini dapat dilakukan dengan sebagai berikut perilaku pemimpin yang dinampakkan oleh kepatuhan terhadap peraturan perusahaan yang ada baik bagi pemimpin maupun untuk karyawannya. Semua keputusan dibuat oleh seorang pemimpin berdasarkan dari aturan yang telah berlaku dan tidak ada lagi fleksibilitas. Dimana semua aktivitas perusahaan akan dijalankan sebagaimana mestinya dan itu terpusat pada pemimpin dan hanya sekali-sekali diberikan karyawan dalam berkreasi, berkompetisi dan berbuat, semuanya itu tidak boleh keluar dari peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan ini adalah pemimpin dalam menerapkan semua ketentuan atau peraturan yang berhubungan dengan semua pekerjaan yang ada dan dengan segera memerintahkan semua karyawan melaksanakannya sebaik mungkin. Adanya sanksi yang sangat jelas kalau seorang bawahan tidak bisa menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

## 8. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan suatu gaya dimana seorang pemimpin menunjukkan untuk memberikan hasil untuk suatu kerja dan usaha yang perlu dilaksanakan secara oleh karyawan perusahaan secara bersama-sama dengan cara memberi perintah dan arti dari suatu pekerjaan dan usaha yang dijalankan berdasarkan visi yang nyata. Seorang pemimpin visioner sangat membutuhkan kemampuan khusus. Dalam pelaksanaannya pemimpin visioner harus mempunyai empat kemampuan yang dikemukakan oleh Nanus (2008), yaitu:

- a. Seorang pemimpin visioner harus mempunyai kesanggupan agar dapat berkomunikasi secara aktif dengan manajer dan karyawan lainnya di lingkungan perusahaan
- b. Pemimpin visioner ini harus mengerti akan lingkungan eksternal dia harus mempunyai kesanggupan dalam bertindak secara cepat dan akurat untuk semua ancaman serta kesempatan, semuanya ini sangatlah penting sekali karena akan berhubungan dengan para investor penting yang berada di luar organisasi, namun mereka harus bisa berkomunikasi dengan para investor
- c. Pemimpin visioner ini harus bisa mempengaruhi tujuan dari organisasi dan mereka bisa melaksanakan prosedur serta mempengaruhi semua elemen yang ada di perusahaan. Pemimpin ini bekerja secara langsung di dalam perusahaan supaya tercapainya tujuan dari organisasi, mempersiapkan dan memandu jalannya perusahaan pada masa yang akan datang (*successfully achieved vision*)

d. Pemimpin visioner ini mesti harus bisa mengantisipasi peluang yang ada pada masa kini maupun peluang pada yang akan datang dan bisa mengembangkan peluang itu bisa. Peluang ini adalah sebuah wujud nyata, yang mengacu kepada kekuatan data sehingga bisa menggambarkan semua keperluan di masa datang. Pemakai ilmu yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi untuk bisa mempersiapkan diri untuk menghadapi munculnya pesaing baru dan konsumen yang baru

Pada masa turbolensi suasana yang berkembang pada saat sekarang semua pimpinan mesti tanggap serta siap dan harus bisa melaksanakan sesuatu peralihan untuk semua gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin mesti bisa untuk menjalankan perusahaan termasuk didalamnya yang bisa merubah budaya organisasi yang sudah tidak terpakai terpakai lagi. Seorang pemimpin mesti memiliki visi yang terarah, pandai mengatur kemajemukan, serta bisa memajukan suatu studi pembelajaran sebab adanya unsur suatu perubahan di lingkungan serta adanya persaingan diantara perusahaan.

## 9. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan ini bisa dilihat dalam pengaturan perspektifnya. Seringkali semua orang menilai menilai dari segi satu sisi saja, yaitu pada sisi keuntungan dirinya sendiri, tetapi ada dari sisi lainnya dilihat dari sisi yang baik pada rivalnya. Akan tetapi pemimpin yang menggunakan kepribadian diplomatis ini bisa melihat dari kedua sisi

tersebut, dia dapat melihat yang dapat keuntungan pribadinya maupun juga dapat keuntungan lawannya.

Pemimpin ini mempunyai kesabaran dan kepasifan yang merupakan kelemahan mereka yang menggunakan tipe kepemimpinan ini. Pada prinsipnya dia begitu sabar dan bisa menerima suatu tekanan dari pihak lawan. Akan tetapi kesabarannya sangat keterlaluhan, dia dapat saja mendapat perlakuan yang kurang menyenangkan, tetapi para karyawannya tidak menerima perlakuan tersebut, oleh sebab itulah yang membuat para karyawannya pergi dari si pemimpin tersebut.

#### 10. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Kepemimpinan ini adalah suatu gaya yang bisa mendorong kemampuan para karyawannya untuk berkarya. Kurangnya instruksi dan pengawasan terhadap karyawan, akan tetapi kepemimpinan bisa dapat efektif jika karyawan mampu meningkatkan kinerja serta kemampuan untuk mencapai maksud dan tujuan yang cukup tinggi.

Gaya kepemimpinan ini jarang sekali memberi perintah sehingga karyawannya dapat berbuat kebijaksanaan sendiri sesuai dengan aturan perusahaan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan *Laissez Faire* ini adalah:

- a. Karyawan tidak diawasi secara ketat dalam melaksanakan aktivitasnya, namun mereka harus waspada dan harus adanya suatu batasan dalam sistem perusahaan
- b. Karyawan yang telah mencapai hasil yang baik dalam menjalankan aktivitasnya dengan baik perusahaan akan memberikan *reward*. Di

samping itu, perusahaan akan melaksanakan sanksi-sanksi bagi karyawan yang tidak berhasil dalam menjalankan tugasnya, untuk sebagai pendorong bagi mereka dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

Secara umum, komunikasi diantara pemimpin dan karyawannya sangatlah baik, manajer bersikap terbuka dan dia memberikan arahan tentang aturan-aturan yang ada dalam perusahaan serta tugas yang akan dilaksanakan, dan setelah itu karyawan akan diberikan kesempatan untuk memberikan ide atau pendapatnya.

## 11. Beberapa Pendapat Tentang Teori-teori Gaya Kepemimpinan

Wirawan (2013:352) berpendapat bahwa yang paling sering dibahas oleh para ahli pada masa kini adalah bagaimana mengenai teori-teori kepemimpinan ini berlaku. Untuk mempengaruhi para karyawannya mereka perlu sekali untuk menerapkan gaya kepemimpinannya untuk mewujudkan semua keinginannya supaya tercapai tujuan perusahaan. Ada beberapa teori mengenai gaya kepemimpinan sebagai berikut:

### a. Teori *Ohio State University*

Adalah teori yang berdasarkan pada dua dimensi:

- 1) *Dimention consideration* (dimensi perhatian terhadap bawahan), yaitu teori yang berdasarkan penilaian pemimpin dalam bersikap, berperilaku dan bersikap baik untuk mendorong karyawan, memberikan atensi untuk karyawan serta mensejahterakan para karyawan. Dalam dimansi ini, tujuan dari gaya pemimpin adalah untuk membicarakan masalah-masalah dan keluhan-keluhan yang

sedang dihadapi oleh karyawan serta memberikan kesempatan untuk mendengarkan serta membicarakan bagaimana perusahaan ini berkembang supaya karyawan hidup mereka akan makmur.

- 2) *Dimention initiating structure* (dimensi perhatian terhadap tugas), yaitu teori yang melihat bagaimana pemimpin dalam mendefinisikan, menjelaskan serta tujuan yang ingin dicapai perusahaan dan bagaimana tugas karyawan untuk mamajukan perusahaan. Tujuan utama dari gaya kepemimpinan ini adalah untuk menegur karyawan yang bersalah atau melanggar disiplin kerja serta berkinerja yang sangat rendah, memberikan tugas untuk dan memberikan arahan supaya karyawan mengikuti prosedur kerja yang aman yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Teori *University of Michigan*

Teori ini terdiri dari dua teori, yaitu:

1) Perilaku berorientasi pada ketugasan

Pemimpin yang berhasil dalam tugasnya sangat berbeda cara kerjanya dengan karyawannya. Pemimpin akan mengerjakan tugas yang menjadi kewajibannya yaitu perencanaan, mengatur tugas untuk karyawan dan penjadwalan pekerjaan. Memberikan perintah-perintah terhadap karyawan serta mengkoordinasikan tugas-tugas untuk karyawan.

2) Perilaku berorientasi hubungan

Pemimpin akan menitikberatkan tujuannya terhadap hubungan

timbang balik sesama manusia. Pemimpin ini bersikap ramah, berusaha untuk mengerti masalah yang sedang terjadi pada karyawannya.

Ada lima fungsi kepemimpinan menurut Amirullah (2015:166), yaitu:

#### 1) Fungsi penentu arah

Keterbatasan daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk menjalankan organisasi secara efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai organisasi menuju tujuannya yang harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sasaran dan perasaan yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi

#### 2) Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengarahkan seorang pemimpin untuk berfungsi sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan dan instansi pemerintah yang terkait

#### 3) Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator diutamakan kepada kemampuannya untuk mengkomunikasikan arah, tujuan, dan strategi, serta bagaimana sikap yang harus dilakukan oleh karyawan

#### 4) Fungsi sebagai mediator

Pertentangan antara karyawan sering kita dengar, itu terjadi karena terdapatnya selisih paham di dalam suatu organisasi. hal yang demikian tidak boleh dibiarkan karena akan merusak performa

pemimpin. Maka disinilah dituntut pemimpin yang bisa menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di perusahaan

#### 5) Fungsi sebagai integrator

Di dalam suatu organisasi terdapat suatu sistem pembagian tugas, alokasi daya dan tenaga, dan sangat diperlukan adanya tenaga ahli dan keahlian ini bisa menampakkan cara perilaku dan pekerjaan berbeda-beda, oleh karena itu hal tersebut tidak bisa dibiarkan secara kontinu

Untuk menjamin tercapainya optimalisasi seseorang pemimpin maka pemimpin juga harus memiliki ciri-ciri untuk bisa mendukung fungsi kepemimpinannya. Adapun ciri-ciri sebagai kepemimpinan yang sukses dalam pekerjaan, yaitu:

- a. Sifat atau akhlak yang baik. Supaya anggota perusahaan yang dia pimpin dan mitra kerja serta orang di luar perusahaan memahami bahwa pemimpin mereka adalah orang yang berpendidikan dan berakhlak yang mulia serta mempunyai kepribadian yang baik.
- b. Adanya keinginan untuk melayani karyawan. Seorang pemimpin yang baik akan mendengarkan saran, ide dan mereka harus percaya terhadap karyawannya serta mempunyai niat untuk membantu, mengembangkan karir mereka supaya karirnya meningkat.
- c. Kepekaan terhadap lingkungan. Seorang pemimpin harus mampu membuat penilaian realistis terhadap lingkungan, dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan serta bisa menilai

- cara kerja karyawan.
- d. Kemampuan berfikir. Untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses harus memiliki pola berfikir yang tinggi. Ia dituntut menganalisa suatu problem dengan cepat, mengantisipasi suatu masalah dengan cepat, dan mempunyai keinginan untuk menambah keahlian di bidangnya.
  - e. Berorientasi ke depan. Pemimpin organisasi harus memiliki naluri dan mempunyai keahlian meramalkan suatu kejadian, dengan demikian mereka dapat memprediksi gejala-gejala yang mungkin bisa mempengaruhi stabilitas perusahaan.
  - f. Mempunyai sifat ramah dan tegas. Seorang pemimpin organisasi mesti dapat memberikan contoh-contoh yang baik, tegas namun teguh dalam mempertahankan pendiriannya.

## **12. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Seperti yang telah dibahas pada halaman sebelumnya gaya kepemimpinan adalah sifat dan karakter yang dimilikinya untuk bisa mempengaruhi dan mengajak karyawan. Kepemimpinan bisa terjadi apabila jika orang yang dipengaruhinya mau melaksanakan tindakan yang bersikap suka rela, bukan karena dipaksa, sebab tidak berani terhadap konsekuensi yang akan dihadapi ketika mereka tidak melakukannya.

Sedangkan menurut pendapat dari Hasibuan (2008:135) apabila seorang bawahan yang tidak bisa menjalankan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, maka perusahaan akan susah berkembang dengan

maksimal. Oleh karena itu, pemimpin harus menggunakan kewenangannya, supaya para karyawan dapat bekerja lebih giat lagi, memajukan perusahaan dengan merubah perilaku dan sikap mereka. Agar karyawan bisa meningkatkan kinerja dengan baik pemimpin harus bisa mengubah perilaku karyawan supaya mereka bekerja lebih giat dan sebagai contoh untuk karyawan lain.

Kemajuan suatu perusahaan akan tercermin oleh kemampuan pemimpin dalam melakukan efektivitas manajemen yang efektif serta pengorganisasian seluruh sumber daya organisasi dan membangkitkan motivasi kerja karyawan semaksimal mungkin supaya mereka mau bekerja sama untuk tujuan keberhasilan perusahaan. Pemimpin adalah mereka yang dapat menerapkan disiplin, motivasi karyawan untuk produktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

## **B. Motivasi**

Motivasi merupakan suatu kejadian yang mengakibatkan tergerakannya, lerarahnya dan terjaganya secara kontinu suatu sifat secara sukarela yang berorientasi terhadap suatu kejadian tertentu. Pada dasarnya motivasi adalah suatu studi mengenal perilaku yang menerapkan suatu kejadian psikologis. Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa yang menggerakkan manusia dalam bertindak maupun berbuat bukan dari segi aspek fisik saja akan tetapi juga aspek nonbiologis. Motivasi menurut Robin (2012) adalah suatu kejadian untuk mencapai tujuan dari karyawan, dengan kegigihannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun proses motivasi itu adalah kebutuhan, dorongan dan

tujuan. Sedangkan kebutuhan merupakan suatu kekurangan yang dirasakan manusia dalam waktu tertentu, dorongan adalah energi yang dikeluarkan untuk mengendalikan keseimbangan dan tujuan adalah akhir dari sebuah siklus motivasi. Motivasi yang terlihat pada diri seseorang akan menunjukkan suatu sikap yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai kepuasan. Jadi motivasi bukanlah perilaku yang bisa dilihat tetapi adalah suatu yang bisa ditetapkan adanya karena sesuatu yang tampak. Menurut William G. Scoti (dalam Ruliana, 2014:114) motivasi adalah kebutuhan atau tujuan yang belum terpenuhi atau terpuaskan yang kemudian mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu tersebut.

Peran motivasi dalam menggerakkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah membuat individu bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Memotivasi individu dalam menggerakkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah menggerakkan arah tertentu kepada karyawan sampai kepada tujuan yang sudah ditentukan. Bermotivasi menimbulkan keinginan manusia untuk berbuat sesuatu agar dapat memenuhi harapan yang ada pada dirinya. Kekuatan motivasi yang ada dalam diri manusia ditimbulkan oleh dorongan karena perbuatan (*exterinsic*) dan oleh motivasi yang ada dalam dirinya atau motivasi yang hakiki (*interinsic*) (Ruliana, 2014:115). Menurut Ramli (2014:79-83) motivasi adalah suatu proses psikologis dalam diri seseorang yang terarahkannya oleh berbagai unsur. Ada dua faktor yang membedakannya, yaitu:

#### 1. Faktor Intern

Faktor intern yang bisa berpengaruh terhadap pemberian motivasi

untuk seseorang adalah:

a. Keinginan untuk hidup

Keinginan untuk hidup adalah kebutuhan semua manusia yang hidup dalam dunia ini. Untuk mempertahankan ini, orang mau bekerja apa saja, seperti pekerjaan baik maupun pekerjaan buruk, apakah itu halal atau haram dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan:

- 1) Mendapat gaji yang sesuai
- 2) Pekerjaan yang tetap meskipun gaji yang tidak begitu sesuai
- 3) Lingkungan atau tempat bekerja yang aman

b. Kemauan untuk mendapatkan yang diinginkan

Keinginan ini akan memacu manusia supaya mereka mau melakukan pekerjaan. Sehingga mereka berkeinginan untuk bekerja sangat giat untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, hal ini yang dapat dijumpai dalam kehidupan sehari-hari.

c. Perasaan ingin mendapatkan penghargaan

Setiap manusia yang normal akan bekerja untuk kehidupannya, supaya dihargai oleh orang lain. Agar dihormati oleh orang lain, manusia akan berusaha mengeluarkan biaya yang tinggi dan untuk statusnya itu mereka akan bekerja dengan giat untuk mendapatkan uang.

d. Berkeinginan supaya memperoleh pengakuan

Untuk memperoleh pengakuan ini adalah:

- 1) Akan memperoleh penghargaan bila berprestasi
- 2) Hubungan harmonis dan kompak
- 3) Perusahaan tempat dia bekerja dihargai oleh masyarakat

4) Pimpinan yang adil dan bijaksana

5) Keinginan untuk berkuasa

## 2. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern yang dapat melemahkan motivasi kerja seseorang adalah:

### a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah seluruh sarana dan prasarana kerja yang ada di lingkungan karyawan yang sedang melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat-alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara karyawan yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, akan menjadi motivasi tersendiri untuk karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, pemimpin organisasi yang mempunyai kreativitas tinggi bisa mewujudkan suatu lingkungan kerja aman, harmonis serta menyenangkan bagi para anggota perusahaan.

### b. Kompensasi yang memadai

Sebagai suatu sumber penghasilan utama bagi karyawan adalah gaji, yang gunanya untuk kesejahteraan diri beserta keluarganya. Gaji yang standar untuk karyawan adalah merupakan suatu alat motivasi yang sangat bagus untuk perusahaan sebagai pendorong untuk karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya.

c. Supervisi yang baik

Adapun fungsi supervisi pada suatu pekerjaan adalah melaksanakan pelatihan, bimbingan kerja untuk karyawan, supaya mereka bisa melakukan pekerjaan sebaik-baiknya dengan tidak berbuat kesalahan. Oleh sebab itu, yang sangat dekat dengan para karyawan adalah supervisi, yang sering berhadapan dengan karyawan dalam melakukan kegiatannya. Apabila supervisi yang dekat dengan karyawan ini mampu menguasai bidang suatu pekerjaan dan mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, sehingga akan tercipta suasana kerja yang harmonis serta bersahabat.

d. Perlu adanya jaminan pekerjaan

Jika adanya jaminan kerja dan karir untuk karyawan maka semua manusia akan bekerja sekuat tenaga untuk perusahaan maupun untuk dirinya sendiri. Hal ini akan terwujud apabila perusahaan bisa memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e. Adanya status dan tanggung jawab

Setiap manusia ingin mendapatkan status kedudukan di dalam perusahaan yang menjadi tujuan dari setiap karyawan di perusahaan tempat dia bekerja. Apabila dia sudah menduduki posisi yang tinggi mereka merasa sudah dipercaya oleh perusahaan, dan diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar dalam melaksanakan semua kegiatan-kegiatan. Maka manusia berusaha untuk mendapatkan status dan

kedudukan yang merupakan hasrat untuk mendapat hasil yang maksimal dari di dalam perusahaan.

f. Tata tertib peraturan yang fleksibel

Sebuah perusahaan yang berkembang pesat, akan menerapkan suatu sistem prosedur kerja sebagaimana perusahaan lain melaksanakannya yang mesti dipatuhi oleh semua karyawan baik bawahan maupun pimpinan. Dalam sistem ini, karyawan merasa dilindungi oleh peraturan dan mereka akan memberikan motivasi kerja agar mereka akan bekerja lebih giat lagi.

Ada beberapa teori mengenai motivasi yang banyak mendapat perhatian antara lainnya:

I. Teori Klasik

a. Teori *Hierarchy of Neal*

Teori ini dikembangkan oleh Abraham H Maslow dimana hasil-hasil pemikirannya ditulis dalam bukunya yang berjudul *Motivation and Personality*. Teori ini dikembangkan sekitar tahun 1940-an, yang pada dasarnya berpendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkatan kebutuhan yang dikenal dengan hierarki kebutuhan Maslow yang sering kali disebut dengan *Moslow's Needs hierarchy*. *Teori Human Motivation*. *Teori Hierarchy* kebutuhan mengatakan bahwa seseorang akan berperilaku atau bekerja untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang terasa pada saat tertentu. Menurut Maslow kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah

terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai kebutuhan tingkat kelima.

#### b. Theori X dan Theori Y

Teori ini dikembangkan oleh Douglass McGregor dalam *The Human Side of Enterprise*. McGregor, mengemukakan teori X dan Y dimana di dalam diri manusia ada dua pandangan yang berbeda, yaitu pandangan positif disebut teori X dan pandangan negatif disebut teori Y.

Teori X berasumsi bahwa pada dasarnya kebanyakan manusia lebih suka diawasi daripada diberi kebebasan, mereka tidak senang menerima tanggung jawab, malas dan ingin aman saja. Motivasi kerja utama adalah uang dan keuntungan finansial yang lain. Mereka mau bekerja karena ada uang dan hadiah. Manajer yang mendasarkan tindakannya atas teori X cenderung mengadakan pengawasan secara ketat kepada anak buahnya, membuat tugas-tugas lebih jelas dan berstruktur dan banyak memberikan hukuman ataupun ganjaran. Menurut McGregor organisasi yang dipimpin berdasarkan asumsi teori X banyak yang tidak efektif, karena pengawasan yang ketat akan menimbulkan perlawanan. Teori Y berasumsi bahwa manusia pada hakekatnya suka bekerja. Bekerja adalah kegiatan alami seperti halnya bermain.

### c. *Hygiene Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang dikenal dengan *Herberg's Two Factors Motivation Theory*, dengan bukunya *The Motivation to Work*. Teori ini mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan bekerja adalah berbeda dan terpisah dengan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan bekerja. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan bekerja adalah faktor dalam diri sendiri atau (*intrinsic*) seperti kesempatan, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan perkembangan yang dapat memberikan motivasi pada pegawai yang disebut *motivating factor*. Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah dari luar pegawai (*exterinsic*). Seperti upah, syarat kerja, hubungan dengan sejawat dan bawahan, jaminan sosial yang dengan *hygiene factor*.

Herzberg mengembangkan teori motivasi yang kemudian terkenal dengan teori dua faktor, yaitu:

- 1) *Motivating Factor* atau Faktor Motivasional, adalah apa saja yang bisa mendorong prestasi yang sifatnya intrinsik, berarti akan bersumber dalam diri karyawan, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.
- 2) *Factor Hygiene* atau Faktor Pemeliharaan, adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaanannya. Faktor *Hygiene* adalah peran

seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekannya, teknik penyelia yang diterapkan oleh seorang penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku di dalam perusahaan.

## 2. Teori Kontemporer

### a. *ERG Theory*

Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Alderfer dalam bukunya *Organizational Behavior and Human Performance*, teori ini dikenal dengan teori ERG yang merupakan singkatan dari istilah: E = *Existance*, R = *Reatedness*, G = *Growth*.

Dalam teori ERG terdapat kesamaan dengan teori kebutuhan Moslow, *existance* dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua, sedangkan *reatedness* sama dengan hierarki ketiga dan keempat menurut prinsip Moslow. Selanjutnya *Growth* mengandung arti yang sama dengan *self actualization*. Teori ERG menekankan bahwa semua jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.

### b. Mc.Clelland's *Acievement Motivation Theory*

Mc.Clelland's dengan teori motivasi prestasinya mengatakan bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

- 1) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlihat
- 2) Harapan keberhasilannya
- 3) Nilai intensif yang terlekat pada tujuan

### 3. *Goal Setting Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke dalam bukunya *Organization Behavior and Human Performance*. Teori ini menekankan pada tujuan sebagai sasaran utama dari motivasi kerja. Dengan adanya tujuan dapat dijelaskan kepada pegawai tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana bagaimana usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga akhirnya tujuan dapat meningkatkan prestasi kerja. Tujuan spesifik tingkatannya lebih tinggi dari pada tujuan umum dan tujuan spesifik merupakan suatu stimulus internal. Meskipun secara logika ada anggapan tujuan yang mudah lebih disukai. Akan tetapi bila tugas yang berat maka dituntut peningkatan kemampuan yang lebih tinggi.

Pegawai akan bekerja lebih baik apabila menerima *feedback* tentang bagaimana peningkatan dalam pencapaian tujuan, karena *feedback* membantu pegawai untuk mengidentifikasi pertentangan antara apa yang harus dikerjakan dan apa yang mereka inginkan, *feedback* adalah sebagai petunjuk dalam perilaku pegawai dan memantau tentang kemajuan kerja yang dicapai.

### 4. *Eguity Theory*

Teori ini dikemukakan oleh J. Stacy – Adams. Menurut pandangannya bahwa manusia terdorong untuk menghapus kesenjangan

antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang akan diterima. Maksudnya adalah bila seseorang pegawai mempunyai anggapan bahwa imbalan yang diterimanya tidak sesuai, jadi ada dua kemungkinan bisa terjadi, yaitu:

- a. Seseorang selalu berusaha memperoleh upah yang lebih besar
- b. Mengurangi intensitas usaha yang dikerjakan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya

Teori keadilan ini termasuk *comparison* dari rasio antara *input* dan *outcomes*. Manusia sebagai seorang pekerja cenderung membuat perbandingan *input-output*nya dan *outcomes* yang diterima dengan *input* dan *output* dari karyawan lainnya, yaitu orang yang sering disebut sebagai *referent persons*. Apabila yang dia terima dinilai sama dengan apa yang dimiliki dan diterima oleh *referent* perseorangan, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa sistem gaji tersebut telah adil dan mereka dengan sendirinya merasa puas. Tetapi apabila masukan yang diterimanya lebih kecil dibandingkan dengan *referent persons*, akan bisa menyebabkan perasaan tidak puas. Untuk dapat membantu bagaimana memahami karyawan dalam bekerja sudah mencapai keadilan maka dipakai teori keadilan, yang merupakan keadaan jiwa yang berasal dari dalam, sebagai hasil dari pertimbangan subjektif tentang apa yang diharapkan dari sebuah pekerjaan dan apa yang diperoleh seseorang secara nyata dari pekerjaan tersebut dibandingkan dari orang lain yang relevan.

## 5. *Expectancy Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom's (2008) dalam bukunya yang berjudul *Work And Motivation. Expectancy Theory* atau teori harapan secara nyata yang akan berusaha membangun proses jiwa yang mengarahkan manusia untuk bekerja maksimal dengan tujuan tertentu.

Keinginan orang untuk berproduksi sangat tergantung atas tujuan khusus yang ingin dicapainya dan persepsi atas tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Produktivitas merupakan alat pemuas bagi seseorang, kepadanya perlu diberikan pengertian tentang tujuan pribadi, hubungan usaha dan tindakan, antara tindakan dan hasil akhirnya serta kepuasan karena tercapainya tujuan pribadi.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa teori *Expectancy* didasarkan atas tiga konsep, yaitu:

- a. *Valency*
- b. *Instrumentaly*
- c. *Expentancy*

Yang pada prinsipnya teori pengharapan ini mempunyai asumsi bahwa motivasi seseorang untuk mewujudkan usahanya yang didasarkan kepada pengharapan untuk sukses.

Berdasarkan pengertian motivasi dari berbagai pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor pemicu yang bisa memberikan motivasi kerja karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan, sehingga karyawan berusaha untuk melaksanakan kegiatan yang cukup besar dan baik sesuai dengan tujuan organisasi.

## 6. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu keinginan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku karyawan. Kita tidak mungkin memahami perilaku karyawan tanpa mengetahui kebutuhannya. Abraham Maslow (Mangkunegara, 2011:94), mengemukakan hierarki kebutuhan ialah:

- a. Hajat fisiologis, yaitu keinginan mendapatkan sandang, pangan, keamanan, bernafas. Kebutuhan merupakan suatu keinginan yang paling dasar
- b. Keinginan rasa aman, yaitu: hajat akan perlindungan dari bahaya laten, perkelahian, dan suasana yang aman serta tenteram
- c. Kebutuhan akan perasaan untuk memiliki, adalah keinginan untuk berbicara, berintegrasi, dan bisa diterima di masyarakat serta perasaan untuk sayang dan disayangi
- d. Keinginan untuk dihargai, adalah kebutuhan untuk dihormati, dan disayangi oleh anggota kelompok
- e. Hajat untuk dapat mengaktualisasi diri, adalah keinginan dalam menggunakan kemampuan, keahlian. Kebutuhan dalam mengemukakan pendapat, serta saran-saran, usul-usul yang berkaitan dengan pekerjaan dan mengkritik keputusan yang dibuat oleh perusahaan.

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada Gambar 2.2.



**Gambar 2.2 Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow**

Mangkunegara (2011) mengatakan bahwa motivasi asal katanya terdiri dari kata motif atau yang mendorong keperluan untuk karyawan dan harus segera didapatkan supaya karyawan tersebut untuk bisa beradaptasi pada situasi lingkungannya. Proses motivasi adalah tergeraknya hati manusia dalam melaksanakan usaha untuk memenuhi kemauan dan kebutuhan.

Apabila dilihat pada Gambar 2.2. Maslow membagi kebutuhan menjadi lima jenis, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologi, yaitu kebutuhan yang paling dasar manusia
- b. Kebutuhan rasa aman, adalah kebutuhan akan perlindungan
- c. Kebutuhan sosial, adalah keinginan untuk bisa diterima di masyarakat ataupun golongan
- d. Kebutuhan akan penghargaan, yaitu keinginan internal dan eksternal
- e. Keinginan untuk aktualisasi diri, adalah kebutuhan dalam memanfaatkan dan menunjukkan potensi diri

### C. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal (Sedarmayanti, 2010:221). Disiplin menurut Rivai (2010:825) merupakan sarana yang dipergunakan oleh manajer apabila berkomunikasi dengan bawahan supaya bawahan bisa dalam meningkatkan kesadaran dan bersedia mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja dapat dilakukan dengan memberikan sanksi berupa hukuman dan teguran agar dapat menciptakan efek jera bagi karyawan dan agar karyawan tidak mengulangi kesalahannya lagi dan dapat bekerja lebih baik lagi. Dalam jurnal internasional *Hughes and Tomkiewicz* (2008:2) teguran/sanksi pekerjaan sebagai tindakan disiplin, harus dianggap sebagai sesuatu yang sangat sulit, jika bukan tidak mungkin, hingga karena memaksakan, baik tertulis maupun secara lisan, teguran tersebut harus mematuhi persyaratan proses yang semestinya. Di beberapa lembaga persyaratan proses dan prosedur (misalnya pemeriksaan internal di beberapa tingkat organisasi dan berbanding terkait dengan hasil pendengaran) begitu praktis dan intens waktu, bahwa perubahan perilaku antisipasi tidak dapat diperkirakan.

Kualitas dari sumber daya manusia merupakan salah satu yang bisa kita lihat dari bagaimana kinerja karyawan ditunjukkan. Sumber daya yang bagus akan memiliki hasil kerja yang berkualitas. Akan tetapi bukan seluruhnya sumber daya tersebut mempunyai hasil yang sama baiknya dalam melakukan tugasnya. Hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan bawahan sejalan dengan

tugasnya di dalam perusahaan disebut kinerja (Herianja, 2007:194). Kinerja karyawan sangat perlu sekali dikelola agar senantiasa sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Pengelolaan itu merupakan suatu proses yang diawali dengan penentuan faktor-faktor penilaian, dan pemberian informasi tentang seberapa baiknya bawahan yang dinilai dapat melakukan pekerjaannya.

Pengaruh yang baik dapat dinikmati oleh perusahaan setelah berkembangnya disiplin kerja karyawan, karena itulah manajer harus bisa mengukur perilaku dan sikap dari bawahan di perusahaan supaya tercapainya hasil yang paling baik. Jika bawahan dapat bekerja dengan maksimal hingga menghasilkan, yang sesuai dengan standar atau kriteria yang diterapkan oleh organisasi, hasil kerja bawahan tersebut dinilai berhasil, akan tetapi apabila perilaku bawahan tidak menghasilkan hasil yang sesuai dengan mutu ataupun kriteria yang telah ditetapkan organisasi, hasil kerja dari bawahan tersebut dinilai kurang berhasil.

Faktor-faktor mempengaruhi disiplin menurut pendapat dari Singodimejo (dalam Sutrisno, 2009:94-97) adalah sebagai berikut:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan data perusahaan
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Disiplin paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan yang ada. Disiplin karyawan dapat dikatakan baik apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Setiap karyawan harus datang secara teratur, tidak terlambat dan tertib. Apabila diterapkannya disiplin kerja terhadap karyawan dengan datang ke kantor tepat waktu, teratur dan tertib sehingga disiplin bisa mempengaruhi hasil kerja karyawan sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.
2. Berpenampilan rapi. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan adalah berpakaian rapi yang dapat menimbulkan rasa percaya diri dalam bekerja, menimbulkan rasa tenteram dan nyaman selama bekerja, yang menyebabkan hasil kerja karyawan akan meningkat sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.
3. Mampu mempergunakan perlengkapan kantor dengan baik dan hati-hati. Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin kerja yang baik, sebab apabila tidak hati-hati dalam menggerakkan peralatan kantor, maka dapat menunjukkan bahwa disiplin kerjanya kurang baik. Oleh karena itu, dalam menggerakkan perlengkapan atau peralatan kantor harus berhati-hati sehingga produktivitas kerjanya berjalan dengan sebaik mungkin.
4. Mengikuti standar kerja yang ditetapkan perusahaan. Jika karyawan sudah mampu bekerja dengan baik dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi, sehingga bisa menampakkan karyawan itu sudah memiliki disiplin yang baik. Setelah mematuhi semua aturan organisasi, sehingga

karyawan akan meningkat dalam disiplin kerja untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

5. Harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Yang sangat berpengaruh besar terhadap disiplin adalah tanggung jawab. Karyawan akan bertanggung jawab dengan semua pekerjaannya, sehingga disiplin kerja mereka pun akan meningkat sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Menurut Veitthzal (2009) mengemukakan bahwa terdapat empat perspektif menyangkut disiplin kerja antara lain:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi kelakuannya atau 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 pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya

Disiplin kerja diukur melalui indikator-indikatornya (Hasibuan, 2008):

1. Kesadaran, merupakan sikap karyawan secara sukarela mentaati segala semua peraturan
2. Kesiediaan, merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis
3. Ketaatan, merupakan tindakan yang dilakukan sesuai perintah tanpa

mengeluh ataupun membantah

4. Etika, merupakan aturan mengenai tingkah laku dan nilai dalam kehidupan sehari-hari ketika bekerja

#### **D. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja**

Disiplin kerja merupakan suatu sifat serta sikap kerelaan, kesediaan manusia dalam mentaati dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan diperusahaan. Apabila tujuan dari perusahaan sudah tercapai berarti disiplin sudah baik. Untuk mempercepatnya pertumbuhan perusahaan pemimpin harus menerapkan disiplin yang tegas, akan tetapi apabila disiplin karyawan menurun maka percepatan pertumbuhan perusahaan akan terhambat. Untuk mengatasi kelalaian, kesalahan karena karyawan tidak fokus dalam bekerja maka disiplin kerja harus ditegakkan. Disiplin kerja juga akan mencegah keterlambatan datang ke kantor dan terlalu cepatnya untuk pulang kerja karena tidak disiplinnya karyawan tersebut. Dalam mencegah salah pengertian dan salah penafsiran sesama karyawan dan berusaha mengatasi perbedaan pendapat antara karyawan diperlukan kedisiplinan yang tegas. Suatu sikap disiplin akan selalu berusaha untuk melindungi setiap perilaku terpuji dengan cara menerapkan sikap yang dikehendaki oleh perusahaan.

#### **E. Kinerja**

Semua individu memiliki kemampuan dalam berbuat untuk bermacam-macam ragam kegiatan. Manusia mendapatkan kemampuan berbuat tersebut adalah secara alami (ada sejak lahir) ataupun dipelajari. Meskipun manusia memiliki kekuatan dalam berbuat akan tetapi semua sifat tersebut hanya

diaktualisasikan untuk saat-saat tertentu saja. Kekuatan dalam perilaku tertentu itu disebut *ability* (Kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (Kinerja).

Kinerja merupakan usaha yang dihasilkan manusia atau sekumpulan orang-orang di dalam suatu perusahaan, sesuai dengan kewenangannya serta tanggung jawab mereka untuk suatu usaha dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut, yang sah menurut hukum yang cocok dengan etika yang berlaku, peradapan (Robert L. Mathis dan Jhon H. Jacson, 2009:113). Kinerja merupakan tingkah laku yang nyata, dinampakkan oleh semua manusia untuk hasil dari kerja karyawan yang sesuai dengan tugasnya di perusahaan. Jadi, kinerja karyawan adalah prestasi kerja yang sangat vital bagi perusahaan dalam upaya untuk mencapai tujuan akhir dari organisasi (Veithzal dan Sagala, 2010:548).

Menurut hasil penguraian di atas, bisa ditarik suatu kesimpulan yaitu kinerja merupakan prestasi kerja yang dihasilkan oleh anggota perusahaan dan menggambarkan tentang suatu prestasi kerja.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seperti pengetahuan, keterampilan, strategi organisasi, tempat dimana mereka bekerja, hubungan baik dengan perusahaan (Mathis dan Jacson, dalam Khaerul Umam, 2010:189). Jadi, karyawan harus memiliki sifat-sifat tertentu untuk dapat menunjukkan serangkaian perilaku dan mencapai hasil yang maksimal seperti yang diinginkan oleh perusahaan.

Manajemen merupakan suatu alat pengukuran kinerja dalam meningkatkan satu kualitas untuk pengambilan keputusan. Biasanya

pengukuran kinerja ini bisa dipergunakan sebagai penilaian untuk berhasil atau kegagalan suatu organisasi dan keputusan tujuan, saran yang telah ditetapkan untuk kemajuan suatu perusahaan (Sedarmayanti, 2011:195). Menurut Dassler (2005:316) ada empat macam yang akan dipergunakan dalam menilai bagaimana hasil kinerja bawahan secara pribadi, yaitu *Job knowlage* adalah derajat ilmu pengetahuan yang telah dimiliki seseorang bawahan; *Reliability* merupakan bagaimana seorang bawahan bisa dipercaya untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka; *Avaibility* merupakan keselarasan kerja untuk suatu aktivitas yang dilaksanakan para bawahan dan ketepatan dalam daftar kehadiran karyawan; dan *Indepedence* yaitu seberapa jauh hasil seorang karyawan untuk bisa melaksanakan suatu pekerjaannya dengan tidak adanya pertolongan atau bantuan dari *leadernya*.

Adapun tujuan kinerja itu merupakan suatu keahlian dan kepandaian terbaru yang digunakan sebagai pembaharuan kinerja beserta kegiatannya. kepandaian dari pengetahuan baru bisa menolong karyawan dalam pemecahan persoalan yang banyak ragamnya atas kegiatan untuk bisa membuat keputusan pada pekerjaan. kepandaian dan perbaikan terhadap toleransi kepada rekan kerjanya dalam satu kegiatan kerja, tujuan akhir aktivitas perbaikan kinerja, memperbaiki atas mutu dan produksi, perbaikan waktu untuk pengiriman hasil produksi (Rivai, dalam Aditya Reza, 2010:23).

Menurut Sutrisno (2010) ada beberapa macam yang bisa berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah:

#### 1. Efektivitas dan Efisiensi

Dari hubungannya dengan kinerja organisasi. untuk baik buruknya

ukuran suatu kinerja dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi. Tetapi yang menjadi masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi serta efektivitas dalam suatu organisasi. Bisa dikatakan efektif apabila telah tercapainya tujuan organisasi, dan bisa dikatakan efisien apabila telah bisa memuaskan konsumen untuk tercapainya tujuan organisasi.

## 2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Suatu perusahaan dikatakan berjalan dengan baik, apabila tugas dan tanggung jawab dapat diselesaikan secara baik, dengan tidak adanya penumpukan dalam tugas. Setiap karyawan harus mengerti dan mengenal apa yang menjadi kewajibannya serta tanggung jawabnya di dalam perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Tanggung jawab dan kewajiban serta kejelasan wewenang semua karyawan di dalam perusahaan bisa *support* kinerja karyawan.

## 3. Disiplin

Disiplin karyawan pada dasarnya adalah menampakkan suatu perilaku sikap hormat atau kondisi yang terdapat di dalam diri setiap karyawan untuk setiap peraturan organisasi. Semua permasalahan disiplin karyawan yang terdapat di dalam perusahaan baik pimpinan ataupun karyawan dapat menimbulkan warna dalam kinerja perusahaan. Kinerja akan dapat terwujud bila kinerja karyawan secara perseorangan atau kelompok dapat ditingkatkan.

## 4. Inisiatif

Inisiatif ini akan berhubungan dengan pola pikir dan usaha sendiri yang terbentuk dari usul dalam merancang sesuatu yang akan berhubungan

dengan apa yang menjadi misi perusahaan. Jadi, inisiatif karyawan yang berada di dalam perusahaan adalah pendorong untuk kesuksesan mereka yang pada akhirnya bisa berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

Efek kinerja menurut Umam (2010) ada beberapa faktor:

#### 1. Pencapaian target

Di saat bawahan dan pemimpin bersikap selektif dengan energi positif dalam menuntaskan pekerjaan dan kewajiban mereka yang sama dengan petunjuk dan tujuan organisasi. Pada saat itu, energi positif pada semua karyawan akan keluar serta akan menghasilkan karya mereka serta kinerja yang baik untuk organisasi.

#### 2. Loyalitas karyawan

Ada beberapa unsur yang dimiliki loyalitas, adalah suatu sifat kesetiaan, keselarasan dalam melakukan tugas serta tanggung jawab dan akan menjaga nama baik organisasi, dan semakin tinggi loyalitas karyawan, akan bertambah baik kinerja karyawan.

#### 3. Pelatihan dan Pengembangan

Semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan akan semakin baik kinerja karyawan dan sebaliknya apabila bertambah buruknya kinerja karyawan akan bertambah tinggi keperluan karyawan dalam melaksanakan kursus pelatihan serta perbaikan mutu pekerjaan.

#### 4. Promosi

Salah satu yang dapat digunakan untuk pertimbangan promosi adalah kinerja karyawan yang semakin meningkat.

#### 5. Berperilaku baik

Berusaha mengajak kawan sekerja untuk suatu perbuatan yang baik akan bisa meningkatkan hasil peringkat mereka yang berada di bawah standar kinerja.

#### **F. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah hasil dari suatu penelitian yang pernah dilaksanakan sebelumnya. Sebagai informasi serta bahan acuan dalam penelitian ini sangat diperlukan penelitian terdahulu.



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

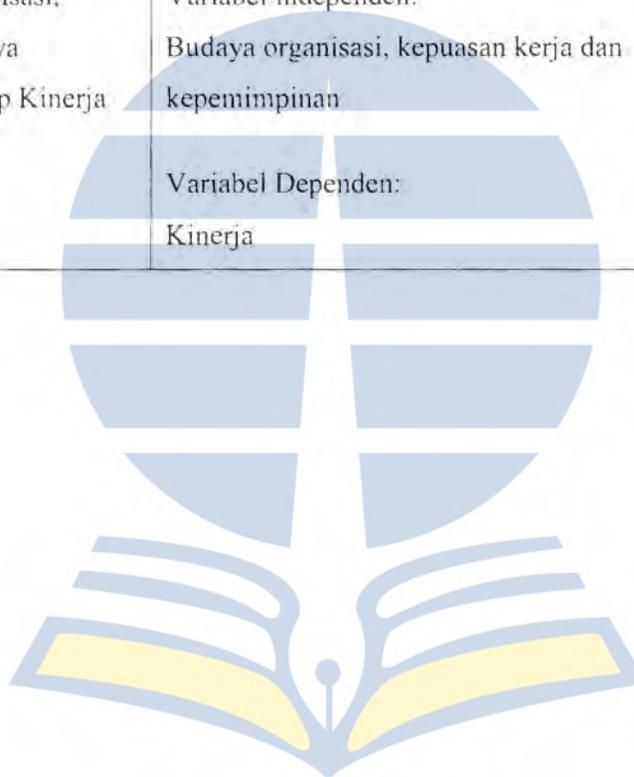
No	Peneliti dan Tahun	Sampel dan Periode Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Agus Marimin (2011)	Sampel Penelitian: Karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta	Variabel Independen: Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi  Variabel Dependen: Kinerja karyawan  Metode Analisis: Regresi Linier	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	H. Ruyatnasih; Anwar Musadad, SE., MM; Beni Hasyim, SE. (2013)	Sampel Penelitian: Operator SPBU PT. Mitrabuana Jaya Lestari Karawang	Variabel Independen: Gaya kepemimpinan  Variabel Dependen: Kinerja karyawan  Metode Analisis: Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih	Sampel Penelitian: Pegawai di lingkungan Dinas Bina	Variabel Independen: Motivasi kerja dan budaya organisasi	Motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

No	Peneliti dan Tahun	Sampel dan Periode Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
	(2010)	Marga Propinsi Jawa Tengah	Variabel Dependen: Kinerja pegawai  Metode Analisis: Regresi Linier Berganda	terhadap kinerja pegawai
4.	M. Harlie (2013)	Sampel Penelitian: PNS Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan	Variabel Independen: Disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir  Variabel Dependen: Kinerja  Metode Analisis: Regresi Linier Berganda	Disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir, masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja
5.	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	Sampel Penelitian: Karyawan PT. Pai Hai International Wiratama Indonesia	Variabel Independen: Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi  Variabel Dependen: Kinerja perusahaan	Motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja

No	Peneliti dan Tahun	Sampel dan Periode Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Metode Analisis: Model	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
6.	Nur Susilaningsih (2012)	Sampel Penelitian: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri	Variabel Independen: Motivasi kerja, kepemimpinan, disiplin, pengawasan dan lingkungan kerja  Variabel Dependen: Kinerja karyawan  Metode Analisis: Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan, disiplin, motivasi dan lingkungan berpengaruh secara signifikan. Sedangkan variabel pengawasan tidak berpengaruh signifikan
7.	Tuti Sulastri (2007)	Sampel Penelitian: Universitas Islam Bekasi	Variabel Independen: Motivasi dan disiplin  Variabel Dependen: Kinerja dosen  Metode Analisis: Regresi Linier Berganda	Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan
8.	Ummah	Pengaruh Komitmen,	Variabel Independen:	Kepemimpinan, komitmen, stres kerja,

No	Peneliti dan Tahun	Sampel dan Periode Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
	(2011)	Kepemimpinan, Stres Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja	Kepemimpinan, komitmen, stres kerja dan motivasi  Variabel Dependen: Kinerja karyawan	motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Athiyah (2011)	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Karyawan pada Guru SMA Swasta Surabaya Barat	Variabel Independen: Motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja  Variabel Dependen: Kinerja karyawan	Motivasi, kompensasi dan disiplin kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
10.	Zikry (2012)	Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel Independen: Motivasi dan kompetensi  Variabel Dependen: Kinerja karyawan	Motivasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja
11.	Zesbendi dan Anik Arianti (2009)	Pengaruh Disiplin, Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor	Variabel Independen: Disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi  Variabel Dependen:	Terdapat pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja di BPS Kabupaten Bogor

No	Peneliti dan Tahun	Sampel dan Periode Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Kinerja pegawai	
12.	Dewita (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	Variabel independen: Budaya organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan  Variabel Dependen: Kinerja	Budaya organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja



## G. Kerangka Pemikiran

Hasil kinerja karyawan dalam suatu organisasi sangat terpengaruh oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja. Penelitian ini akan menganalisa serta mengetahui pengaruh antara variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan STT Dumai, agar bisa didapat variabel mana yang terbanyak pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Kerangka berpikir merupakan suatu cara mendefinisikan bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal yang penting. Di dalam penelitian ini, kerangka pemikiran akan dipaparkan atau dijelaskan:

### I. Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi

Di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan setiap atau semua karyawan atau bawahan perlu dievaluasi kinerjanya untuk mengetahui kontribusinya dalam mencapai tujuan. Baik tujuan operasional maupun tujuan atau strategik yang telah ditetapkan. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang efektif dan efisien harus dilaksanakan sebagai satu sistem.

Dalam kondisi seperti ini berarti kinerja karyawan perlu dikelola atau dibentuk dalam suatu wadah manajemen yang dikepalai oleh seorang pemimpin. Pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan yang dikehendaki sesuai dengan lingkungan kerja karyawan atau bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin tidak akan efektif dan efisien tanpa kegiatan evaluasi kinerja atau evaluasi berbasis kompetensi, karena hasilnya merupakan informasi yang menjadi dasar dalam merancang dan menindaklanjuti kegiatan organisasi atau badan

usaha di masa mendatang.

Sesuai dengan pendapat Nawawi (2006:189) dalam bukunya menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja dapat diartikan bahwa apapun gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut harus dapat mengidentifikasi, mengukur atau menilai, mendorong, memperbaiki dan memberi penghargaan serta sanksi pada karyawan sesuai dengan kondisi kinerjanya masing-masing sebagai contoh:

- a. Pemimpin mengidentifikasi kinerja yang berarti menetapkan aspek-aspek yang perlu diungkapkan atau dinilai dalam kegiatan pelaksanaan suatu jabatan atau pekerjaan, dengan memasukannya ke dalam instrumen evaluasi kinerja yang akan dipergunakan. Dengan demikian, berarti aspek-aspek yang akan dinilai mungkin sama dan mungkin pula tidak sama antara bidang kerja atau jabatan yang satu dengan yang lainnya. Perbedaan aspek-aspek yang dinilai pasti akan terjadi apabila yang dilakukan adalah penilaian berbasis kompetensi.
- b. Pemimpin mengukur atau menilai dengan cara mengamati atau menginterview atau cara lain yang diikuti dengan memberikan interpretasi atau kategori mengenai aspek yang dinilai dengan memberikan angka atau skor secara kualitatif. Pemberian angka atau skor ini dapat berbentuk skor interval 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) dengan pernyataan sangat baik, baik, sedang, buruk dan sangat buruk.
- c. Seorang pemimpin mampu mendorong kegiatan yang bersifat motivasi pada setiap karyawan atau bawahannya. Selain itu, pemimpin harus dapat memberitahu bahwa kinerja atau kompetensinya akan dinilai atau

diberikan penghargaan. Dengan demikian, diharapkan karyawan atau bawahan tersebut akan terus berusaha dan termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

- d. Pemimpin yang baik harus dapat memperbaiki, membimbing dan memotivasi karyawan atau bawahannya untuk terus memperbaiki kinerjanya dalam perusahaan dengan atau tanpa bantuan pihak lainnya.
- e. Pemimpin harus memberikan sanksi atau hukuman yang tidak menyenangkan bagi karyawan setelah berulang-ulang kali mempunyai kinerja atau kompetensi yang tidak baik dan tidak mau memperbaikinya. Sebaliknya pemimpin harus dapat memberikan ganjaran yang menyenangkan apabila karyawan atau bawahan tersebut mempunyai kinerja atau kompetensi yang baik dan terus meningkat.

Dari beberapa uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin haruslah mempunyai kemampuan mengidentifikasi kinerja karyawan dengan menilai berbagai kegiatan operasional yang dilakukan oleh karyawan dengan cara memasukkannya ke dalam instrumen evaluasi kerja. Setelah itu, pemimpin harus mampu memotivasi, membimbing dan memperbaiki kemampuan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Apabila terdapat karyawan yang berulang kali mempunyai kinerja atau kompetensi yang kurang baik dan tidak mau memperbaikinya maka pemimpin harus dapat memberikan hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku, demikian pula sebaliknya.

## 2. Motivasi Kerja

Seseorang karyawan akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobjektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Untuk apa suatu sistem yang bagus apabila tidak digunakan, maka dalam menggunakan sistem yang bagus akan memerlukan suatu motivasi tinggi. Untuk apa sumber daya manusia yang bagus bila motivasi bekerjanya sangat rendah. Oleh karena itu perlu kita tingkatkan motivasi karyawan yang baik. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakannya mempunyai nilai yang berarti untuk karyawan yang bersangkutan.

McAfee dan Pofthenberger (2008:3) mengemukakan bahwa motivasi pegawai meliputi, pelatihan, pengalaman dan pendidikan tenaga kerja dengan motivasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Buchari Hainun (2009:50) motivasi merupakan syarat pokok yang istimewa bagi manusia yang berpengaruh terhadap tingkat mutu kerja, di samping lingkungan dan iklim organisasi. Berikanlah atensi yang memadai tentang motivasi dan bagaimana cara yang baik guna memotivasi karyawan, apabila cara yang tidak benar akan berakibat sebaliknya.

Siapakah yang bertanggung jawab untuk membangun motivasi di dalam organisasi, mungkin pimpinan, mungkin ya, akan tetapi motivasi tidak dari pimpinan saja, harus dari diri karyawan, dimulai dari atas sampai bawah yang tetap bertugas dalam memotivasi karyawan. Pemimpin tidak hanya mengucapkan "Anda mesti mempunyai motivasi kerja" tetapi pemimpin

harus bisa mendorong, membangkitkan, serta memelihara motivasi karyawannya secara benar. Berarti pemimpin harus memiliki motivasi yang tinggi, dan diapun harus mampu memotivasi karyawannya. Begitu pula dengan karyawan bukan memfokuskan motivasi atau bantuan dari pemimpin, tetapi bawahan yang baik harus bisa melakukan pekerjaan dengan motivasi yang tinggi. Pegawai mesti bisa mendorong, membangkitkan, serta menjaga motivasinya.

### 3. Kedisiplinan Kerja

Disiplin kerja menurut Sedamayanti (2007) merupakan bentuk sikap mental dari dalam diri seorang karyawan yang menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik pimpinan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan bisa tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok dapat ditingkatkan.

Disiplin kerja karyawan penting sekali, sebab tujuan dari perusahaan sulit tercapai jika belum adanya disiplin karyawan. Disiplin merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja yang baik akan sulit mencapai hasil yang optimal. Kinerja sebuah organisasi organisasi sangat dipengaruhi oleh kedisiplinan karyawannya. Untuk meningkatkan kinerja organisasi diperlukan karyawan dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi.

Karyawan yang mempunyai disiplin yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya karyawan yang rendah disiplinnya maka akan terjadi penurunan kinerja kerja.

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil, disiplin adalah kesanggupan pegawai untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan dan apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman kedisiplinan.

#### 4. Kinerja Karyawan

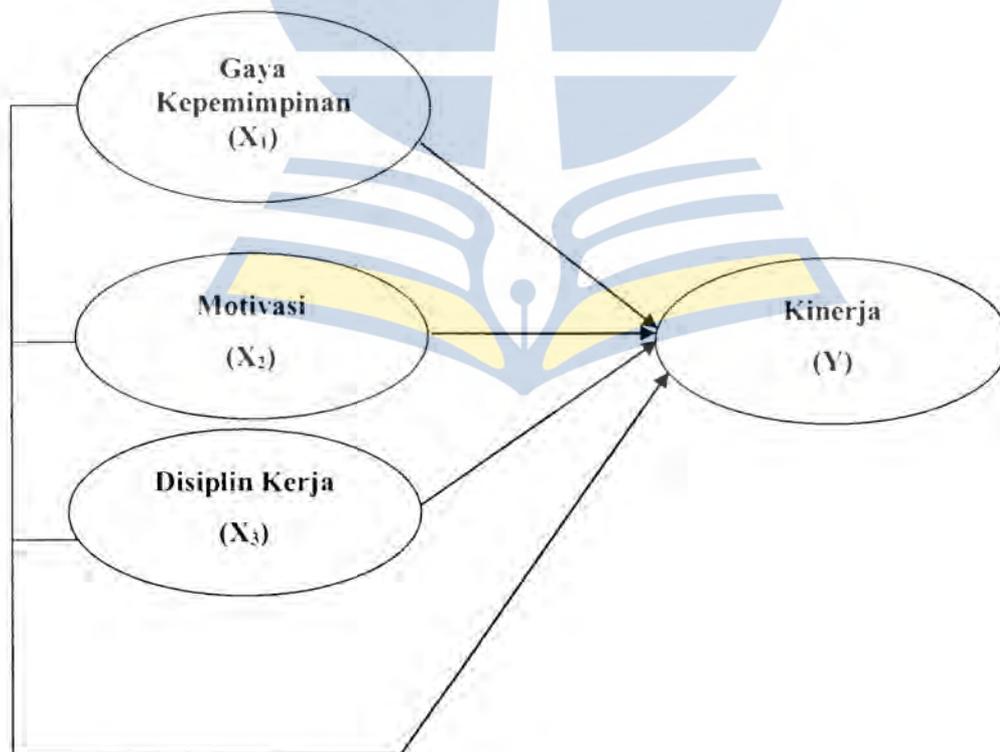
Kinerja (*performance*) sudah menjadi kata yang terkenal dan menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran tugas dalam suatu organisasi. Mangkunegara (2009:67) mengatakan bahwa kinerja SDM adalah merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yaitu hasil pekerjaan ataupun prestasi semestinya yang dapat tercapai oleh karyawan. Menurut Handoko (2011:50) mengatakan kinerja merupakan salah satu hasil pencapaian kerja SDM dari hari ke hari agar dapat dilihat bagaimana hasil kerja SDM dan merevisi apa saja mesti dilakukan supaya untuk lebih baik untuk di masa yang akan datang.

Menurut beberapa pendapat di atas bisa disimpulkan bahwa kinerja merupakan kepandaian yang dimiliki oleh manusia supaya bisa menyiapkan

pekerjaan yang diperintahkan oleh pemimpin agar dapat disiapkan dengan keahlian, kepatuhan dan kemampuan yang dipunyai oleh karyawan. Untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi diperlukan kinerja karyawan yang baik untuk kemajuan organisasi.

Menurut Dharma (2013:355) bahwa pengukuran kinerja karyawan hampir semua cara untuk mengukur kinerja harus mengacu kepada hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, adalah semua pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan
- b. Kualitas, adalah mutu yang dapat dicapai oleh karyawan
- c. Ketepatan waktu, adalah selesai atau tidaknya suatu pekerjaan pada saat yang telah dijanjikan sebelumnya



**Gambar 2.3 Kerangka Penelitian**

Berdasarkan kerangka penelitian di atas, dalam tesis ini dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi karyawan dan disiplin kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada Sekolah Tinggi Teknologi Dumai.

**Tabel 2.2 Operasional Variabel**

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran	Skala
1.	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Gaya kepemimpinan adalah suatu faktor eksternal yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan, mengembangkan lingkungan dapat bekerja sama dengan bawahan dengan baik	Otoriter Partisipatif Delegatif Kharismatik Demokratik	1. Sentralisasi wewenang 2. Manajemen tertutup 3. Intruksi/perintah 4. Ancaman hukuman 5. Sistem manajemen terbuka 6. Desentralisasi wewenang 7. Kerja sama yang serasi 8. Delegasi wewenang 9. Penyerahan tanggung jawab 10. Daya tarik 11. Kepribadian 12. Koordinasi 13. Aktif	Ordinal
2.	Motivasi (X <sub>2</sub> )	Motivasi merupakan pendorong seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan atau perbuatan tertentu	Fisiologi Sosial Penghargaan	14. Rasa lapar haus 15. Kebutuhan jasmani 16. Rasa kasih sayang 17. Rasa memiliki 18. Otonomi 19. Prestasi 20. Status	Ordinal

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran	Skala
				21. Pengakuan dan perhatian 22. Keamanan 23. Sosial	
3.	Disiplin ( $X_3$ )	Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis	Kualitas disiplin kerja Kualitas pekerjaan Kompensasi Lokasi kerja Konversi	24. Datang/pulang 25. Penempatan waktu 26. Kemampuan pengembangan potensi diri 27. Volume keluaran 28. Kontribusi 29. Saran 30. Arahan 31. Perbaikan 32. Tempat tinggal 33. Penghargaan	Ordinal
4.	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya dan menghasilkan prestasi kerja yang maksimal	Kemampuan Motivasi Rating pegawai	34. Pengetahuan 35. Terampil 36. Keahlian 37. Sikap 38. Tujuan kerja 39. Prestasi kerja 40. Aktif 41. Keinginan maju 42. Kepercayaan 43. Kreativitas 44. Kuantitas kerja 45. Kualitas kerja 46. Keterampilan kerja	Ordinal

## H. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah kita bahas, maka variabel bebas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
3. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
4. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Objek Penelitian

Objek dari pelaksanaan penelitian adalah seluruh manajemen sumber daya manusia yang meneliti tentang bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di Sekolah Tinggi Teknologi Dumai yang berada di Jalan Bukit Batrem 2 (Dumai), yang menjadi objek penelitian adalah karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai.

#### B. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan korelasional dengan cara pendekatan metode kualitatif. Sujana, Ibrahim (2012) berpendapat penelitian diskriptif adalah suatu penelitian yang berusaha menemukan gejala, peristiwa dan peristiwa yang terjadi saat sekarang dimana mereka mencoba menggambarkan peristiwa dan menggambarkannya apa adanya.

Metode penelitian ini digunakan sebagai untuk meneliti hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat yang berada di dalam penelitian ini. Didukung oleh perkatan Sukardi (2011) bahwa penelitian korelasional merupakan suatu penelitian yang merupakan suatu pengumpulan data untuk menentukan apakah adanya hubungan antara dua variabel atau lebih.

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan penjelasan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Analisis korelasional adalah untuk mengetahui korelasi antara gaya

kepemimpinan, motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan dengan pengujian hipotesis.

### C. Operasional Variabel

Variabel operasional didefinisikan oleh Sugiono (2012) adalah suatu peralatan dan watak dari manusia, kegiatan maupun objek yang merupakan corak tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti dan dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya. Operasional variabel ini digunakan untuk menentukan jenis, indikator, serta ukuran dari variabel-variabel yang berada pada penelitian ini.

Ada empat variabel dalam penelitian yakni gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan. Keempat variabel tersebut masing-masing dipecah menjadi:

#### 1. *Dependent Variable* (variabel terikat)

Variabel terikat adalah suatu peristiwa yang terjadi yang akan menjadi perhatian peneliti. Inti sari dari peristiwa yang terjadi, akan bisa terlihat dengan mudah dengan cara melihat berbagai variabel terikat yang perlu digunakan untuk sebuah model (Ferdinand, 2006). Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

#### 2. *Independent Variable* (variabel bebas)

Variabel bebas merupakan suatu variabel yang bisa berpengaruh terhadap variabel terikat, seperti pengaruh yang baik ataupun pengaruh yang buruk. Dalam penelitian ini variabel bebas dilambangkan dengan:

- a. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )
- b. Motivasi ( $X_2$ )
- c. Disiplin kerja ( $X_3$ )

Skala ordinal dipakai di dalam penelitian sebagai pengukuran data. Siregar (2012) mengatakan bahwa skala ordinal merupakan data asli dari katagori yang diatur dengan bertangga berawal dari bawah sampai ke tingkat teratas dan sebaliknya serta jarak atau luas yang tidak harus sama. Supaya mudah dalam membaca simbol dalam analisis, pada masing-masing variabel dan subvariabel dibuat lambang seperti: variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), kedisiplinan ( $X_3$ ) dan variabel kinerja ( $Y$ ). Dalam penelitian ini akan digunakan definisi operasional setelah itu dijelaskan sebagai variabel-variabel yaitu:

#### 1. Kinerja karyawan

Adalah merupakan suatu perbandingan yang telah ditetapkan oleh organisasi antara hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja perusahaan. Yang menjadi pengukuran dalam menilai tesis ini adalah indikator kinerja. Ada empat pengukuran yang bisa dapat kita jelaskan untuk tolak ukur dalam menilai kinerja menurut Miner (2008) adalah:

- a. Kualitas, adalah derajat kesalahan, kerusakan dan kecermatan
- b. Kuantitas, adalah banyaknya pekerjaan yang dibuat oleh karyawan
- c. Kedisiplinan dalam pekerjaan, adalah berapa kali tidak datang dan berapa kali terlambat
- d. Hubungan kerja sama antara karyawan di dalam pekerjaan

#### 2. Gaya kepemimpinan

Gaya ini adalah merupakan sikap dan gaya, untuk hasil gabungan dari tujuan, keterampilan, watak, adab, yang selalu dilaksanakan oleh pemimpin

waktu mereka berusaha mempengaruhi kinerja karyawannya (Tampubolon, 2007). Pada umumnya gaya ini selalu menghargai tujuan manusia sehingga karyawan ke depannya mempunyai keyakinan kinerja yang baik akan melampaui harapan.

Yeh, QueyJen (2008, dalam Fuad, 2008) mengatakan mengukur variabel suatu gaya kepemimpinan bisa diukur dengan indikator:

- a. Pempinan akan mengatakan tujuan yang tercapai
- b. Pentingnya suatu tugas dan perlu sekali untuk dijelaskan
- c. Efisiensi dalam bekerja sangat perlu ditekankan
- d. Bekerja sama dengan baik sesama rekan sekerja
- e. Berdiskusi mengenai pekerjaan dilaksanakan untuk kemajuan perusahaan
- f. Tetap menjaga hubungan yang selaras sesama karyawan

### 3. Motivasi

Motivasi merupakan faktor pendorong individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan perbuatan spesial, sebab itu motivasi acap kali dimaknakan sebagai salah satu faktor yang memajukan sifat manusia (Gitosudarmo dan Mulyono, 2008). Motivasi disebut juga faktor yang bisa berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Ridwan (2009:66, dalam Adiyanto, 2011) mengatakan bahwa motivasi kerja bisa diukur melalui indikator:

- a. Gaji/upah minimum, dalam hal ini bisa lihat dengan upah standar yang harus sesuai dengan gaji minimum dan jaminan kehidupan karyawan
- b. Pemberian bonus, yang bisa kita lihat melalui pemberian insentif untuk pekerjaan yang berhasil, sebagai rangsangan kerja dan prestasi kerja

karyawan

- c. Meletakkan karyawan pada posisi yang sesuai, dalam hal ini diukur dengan seleksi sesuai kebutuhan, memperhatikan kemampuan, memperhatikan pendidikan, memperhatikan pengalaman, memberikan pekerjaan sesuai kemampuan karyawan
- d. Menjanjikan rasa aman di masa depan, seperti indikator penyelenggaraan jaminan hari tua, pembayaran pensiun, pemberian perumahan
- e. Memperhatikan lingkungan tempat kerja, yang diukur melalui tempat kerja yang nyaman, cukup cahaya, jauh dari bahaya dan polusi udara
- f. Menjanjikan untuk berkarir, hal ini bisa terlaksana dengan cara memberikan kursus, pelatihan, diklat dan pengembangan karier

#### 4. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah suatu kondisi yang terbentuk dan terlaksana melalui proses dari sekumpulan peristiwa yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan/atau ketertiban (Priyodarminto, 2009). Menurut Rivai (2009) mengatakan, disiplin memiliki beberapa sifat adalah:

##### a. Kedatangan

Kehadiran merupakan sebagai pengukuran suatu disiplin menjadi indikator yang mendasar, karyawan yang selalu datang terlambat adalah mereka yang mempunyai disiplin yang sangat rendah.

b. Kepatuhan terhadap peraturan kerja

Apabila karyawan patuh dan taat terhadap semua peraturan kerja mereka tidak akan melalaikan prosedur pekerjaan dan selalu akan mematuhi standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi

c. Kepatuhan terhadap standar kerja

Merupakan besarnya rasa tanggung jawab bawahan untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan

d. Tingkat kewaspadaan tinggi

Bawahan akan selalu berhati-hati yang merupakan kewaspadaan yang tinggi dan memperhitungkan semua pekerjaan, teliti dalam bekerja, serta setiap saat berbuat sesuatu secara seefisien mungkin

e. Bekerja etis

Adanya pelanggaran atau perlakuan yang tidak sopan oleh beberapa anggota organisasi dan melakukan kegiatan yang menyimpang dari peraturan. Pelanggaran ini adalah salah satu bentuk tindakan tidak disiplin, kegiatan etislah yang menjadi salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan organisasi

#### **D. Penentuan Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian, atau populasi merupakan objek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah (Ridwan dan Kuncoro, 2011:38). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan di Sekolah Tinggi Teknologi Dumai sebanyak 57 orang, terdiri dari laki-laki 20 orang dan perempuan 37 orang. Penelitian ini tidak

digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus.

Dalam penelitian ini, cara pengambilan sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane (dalam Ridwan, 2011:44) adalah:

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

$$n = \frac{57}{57 \times 0.05^2 + 1}$$

$$n = 50$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah populasi
- d<sup>2</sup> = Presesi yang ditetapkan

Dapat kita lihat pada hasil perhitungan bahwa jumlah sampelnya adalah 50.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono, 2008:44).

#### **E. Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini, Penulis memperoleh data yang memberikan gambaran yang sesuai dengan pokok bahasan. Data yang akan dipergunakan dalam penelitian, yaitu:

## 1. Data Primer

Data primer menurut pendapat Algfari (2009) merupakan data yang diambil secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer dalam penelitian adalah merupakan data kuesioner. Data primer merupakan data yang dikumpulkan secara khusus oleh seorang peneliti dari sumber aslinya yang diambil dari karyawan-karyawan STT Dumai berjumlah 50 orang. Perempuan sebanyak 37 orang dan karyawan laki-laki sebanyak 20 orang, dengan cara menggunakan kuesioner kepada setiap responden untuk dijawab secara tertulis. Metode kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan secara tertulis yang dilengkapi dengan pilihan jawaban (kuesioner tertutup). Pertanyaan dibuat berdasarkan indikator yang melekat pada variabel penelitian, setiap pertanyaan dilengkapi dengan lima pilihan jawaban yang disesuaikan dengan kriteria variabel, indikator dan parameter yang diujikan dalam penelitian ini.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) baik yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder berasal dari data karyawan STT Dumai yang berjumlah 57 orang, yang terdiri dari 37 orang karyawan perempuan dan 20 orang karyawan laki-laki dan dokumen-dokumen yang terkait.

## F. Metode Pengumpulan Data

Metode ini adalah suatu proses dari pengambilan data untuk kepentingan dalam penelitian. Data yang telah dikumpulkan dapat dipergunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Teknik pengumpulan data yang dalam penelitian yang dipergunakan Penulis, yaitu:

### 1. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data yang dilaksanakan secara mengajukan beberapa pertanyaan-pertanyaan untuk responden dengan bimbingan dari Peneliti. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan tertutup dan menggunakan skala 5, yaitu:

- a. Sangat Setuju (SS)
- b. Setuju (S)
- c. Ragu-ragu (R)
- d. Tidak Setuju (TS)
- e. Sangat Tidak Setuju (STS)

### 2. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dimana Peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

### 3. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian

yang sedang dilakukan guna memperoleh informasi yang berhubungan dengan tesis ini.

## G. Pengujian Validitas dan Pengujian Reliabilitas

Peralatan dalam pengujian merupakan alat instrumen yang akan dipergunakan dalam mengukur kejadian alam ataupun peristiwa yang sedang diamati, kejadian ini merupakan variabel penelitian (Sugiyono, 2008). Peralatan pengukuran pada penelitian adalah berupa angket atau kuesioner. Peralatan pengujian dalam pengumpulan data sangat menentukan ada tidaknya suatu data oleh karena dapat menentukan baik atau tidaknya hasil penelitian. Peralatan bisa dikatakan sangat bagus mesti mempunyai dua syarat, yaitu valid dan reliabel (Arikunto, 2008).

### I. Pengujian Validitas

Validitas merupakan skala pengujian pengukuran yang menunjukkan tingkat suatu kevalidan dalam penelitian. Sebuah peralatan yang valid akan menunjukkan validitas yang tinggi. Atau peralatan yang tidak valid yang berarti memiliki validitas yang rendah (Arikunto, 2006).

Adapun rumus korelasi akan bisa dipakai dalam menghitung korelasi yaitu rumus dipakai oleh Pearson sebagaimana diketahui adalah rumus korelasi *product*:

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\}\{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  : Korelasi antara x dan y

- N : Jumlah responden
- $\sum xy$  : Jumlah antara perkalian skor x dan y
- $\sum x$  : Jumlah seluruh skor
- $\sum x^2$  : Jumlah seluruh kuadrat skor x
- $\sum y$  : Jumlah skor y
- $\sum y^2$  : Jumlah seluruh kuadrat skor y

Jika hasil penghitungan rumus di atas yang digabungkan dengan  $r_{tabel}$  jika memakai taraf signifikan 5%. Maka bila di dalam hitungan  $r_{xy} > r_{tabel}$  pengukuran tersebut valid dimana  $r_{tabel}$  ditentukan dari jumlah sampel (N) dan jumlah variabel (k) sehingga didapat rumus  $df = N - k$ .

## 2. Pengujian Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2008) mengatakan bahwa pengujian ini menampakan tingkat kepercayaan dari hasil alat ukur tersebut, bagaimana hasil pengukuran tersebut akan menghasilkan pengukuran yang sama bila dilaksanakan pengukuran untuk pengujian yang sama. Untuk pengujian reliabilitas angket dengan internal konsisten dalam penelitian ini, akan dilaksanakan dengan mencoba pengukuran hanya satu kali, oleh sebab itu pertanyaan sebanyak-banyaknya dilakukan yaitu lebih dari tiga pertanyaan, dan akan mendapatkan nilai *Alpha Cronbach*.

## H. Teknik Analisa Data

### I. Pengujian Asumsi Klasik

Persamaan garis regresi ini harus pasti dan linier, maka untuk bisa dikatakan (valid) dalam menemukan peramalan, harus kita laksanakan uji asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas dan normalitas. Pengujian ini harus dilakukan untuk bisa mendapatkan hasil estimasi regresi benar-benar terbebas terbebas dari gejala heteroskedastisitas, multikolinearitas, autokorelasi dan normalitas maka dilakukannya pengujian asumsi klasik. Model regresi bisa dibilang untuk alat estimasi yang tidak bias apabila memenuhi persyaratan BLUE (*best linear unbiased estimator*) yaitu tidak adanya heteroskedastisitas, tidak adanya multikolinearitas, autokorelasi (Ghozali, 2005). Apabila masih adanya heteroskedastisitas, maka perhitungan kurang tetap sehingga bisa mengakibatkan biasnya standar error. Apabila masih terdapatnya gejala multikolinearitas, maka susah dalam mengetahui akibat adanya pengaruh individual dari variabel, sehingga tingkat signifikansi koefisien regresi akan bisa turun. Karena terdapatnya autokorelasi yang menyebabkan taksiran masih tetap bias dan tetap konsisten akan tetapi masih tidak efisien. Oleh karenanya, pengujian asumsi klasik ini mesti dilaksanakan. Pengujian tersebut adalah:

#### a. Pengujian Autokorelasi

Pengujian ini mempunyai bertujuan untuk memperhitungkan apakah dari suatu model regresi linear masih terdapatnya korelasi diantara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Apabila masih adanya korelasi bisa dinamakan problem

autokorelasi. Model regresi yang bagus merupakan model regresi yang terbebas dari autokorelasi. Pengujian autokorelasi yang dilaksanakan jika mempergunakan pengujian Durbin Watson (DW), dengan tingkat kepercayaan 5%, dan bila D-W terletak diantara 1,65 - 2,35 akan tidak terdapat lagi autokorelasi (Sulaiman, 2001).

#### b. Pengujian Multikolinearitas

Tujuan dari pengujian ini adalah memperoleh ada atau tidak variabel bebas yang mempunyai kesamaan terhadap variabel dependen yang lain pada suatu model regresi, dan mendapatkan ada atau tidaknya korelasi diantara sesama variabel terikat. Uji Multikolinearitas dilaksanakan secara membandingkan nilai toleransi (*tolerance value*) dan nilai *variance inflation factor* (VIF) dengan nilai yang telah ditetapkan. Hasil ini telah ditetapkan dan untuk nilai toleransi adalah lebih besar dari 0,1, dan untuk nilai VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2011).

#### c. Pengujian Normalitas

Uji ini mempunyai tujuan apakah didalam suatu model regresi, variabel independen dan variabel dependen terdistribusi secara baik ataukah tidak. Suatu data dikatakan bagus di dalam penelitian bisa terlihat apabila memperhatikan titik-titik pada normal *P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Syarat untuk pengujian normalitas yaitu apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan segaris dengan arah garis diagonal, model regresi telah memenuhi asumsi normalitas. Apabila data

menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, model regresi ini belum memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisa regresi linier berganda ini dipergunakan dalam mendapatkan seberapa besarnya pengaruh variabel independen: gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel dependennya adalah kinerja karyawan ( $Y$ ).

Dari persamaan regresi linier berganda di bawah ini (Ghozali, 2005):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

$Y$	=	Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)
$a$	=	Konstanta
$b_1, b_2, b_3$	=	Koefisien Regresi
$X_1$	=	Variabel Gaya Kepemimpinan
$X_2$	=	Variabel Motivasi
$X_3$	=	Variabel Disiplin Kerja
$e$	=	Error/Variabel Pengganggu

## 3. Pengujian Hipotesis

### a. Uji t (Pengujian secara parsial)

Tujuan dari pengujian secara parsial ini adalah untuk mengetahui apakah yang mempengaruhi tiap-tiap variabel bebas secara tetap terhadap

variabel terikat. Pengujian dilaksanakan dengan cara membandingkan  $t_{hitung}$  terhadap  $t_{tabel}$  dengan syarat (Ghozali, 2005):

$H_0 : \beta = 0$ , yang berarti tidak adanya pengaruh positif untuk tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikat

$H_a : \beta > 0$ , yang berarti masih adanya pengaruh positif untuk tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikat secara kontinu

Bila 95% atau taraf signifikan 5% ( $\lambda = 0.05$ ) adalah merupakan tingkat kepercayaan yang dipergunakan dengan kriterianya:

- 1) Apabila nilai signifikan (probabilitas) kecil dari tingkat signifikansi 5% ( $\lambda = 0,05$ )  $H_a$  akan diterima dan  $H_0$  ditolak yang berarti masih adanya pengaruh yang signifikan dari tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikatnya.
- 2) Apabila nilai signifikansi (probabilitas) besar dari tingkat signifikan 5% ( $\lambda = 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang berarti tidak adanya pengaruh yang signifikan untuk tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### b. Uji F (Pengujian secara simultan)

Uji F secara simultan dapat dilaksanakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara bersama-sama (simultan) ada berpengaruhnya terhadap variabel terikat. Dengan cara membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  dengan syarat sebagai berikut (Ghozali, 2005):

$H_0 : \beta = 0$ , yang berarti tidak adanya pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara terus menerus.

$H_a : \beta > 0$ . yang berarti masih ada berpengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara terus menerus.

Jika taraf 95% atau taraf signifikan 5% ( $\lambda = 0.05$ ) adalah merupakan tingkat kepercayaan yang digunakan sebagai kriterianya:

- 1) Apabila nilai signifikan (probabilitas) kecil dari tingkat signifikansi 5% ( $\lambda = 0,05$ )  $H_a$  akan diterima dan  $H_0$  ditolak berarti adanya variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila nilai signifikansi (probabilitas) besar dari tingkat signifikansi 5% ( $\lambda = 0.05$ )  $H_0$  akan diterima  $H_a$  ditolak adanya variabel bebas secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

#### c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Tujuan dari koefisien determinasi ini adalah mengukur berapa jauhnya kekuatan variabel independen untuk menerapkan variasi variabel terikat (kinerja karyawan). Angka koefisien determinasi diantara nol (0) dan satu (1). Angka ( $R^2$ ) yang kecil berarti kekuatan dari variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikatnya sangat terbatas dan bila nilainya mendekati satu berarti variabel-variabel bebasnya akan memberikan hampir seluruh informasi yang diperlukan dalam memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2007). Santoso (2000) mengatakan bahwa jumlah variabel satu sampai variabel dua mempergunakan nilai dari  $R^2$  dan

variabel independen akan lebih dari dua menggunakan *Adjusted R<sup>2</sup>*, berikut rumus koefisien determinasi:

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

Keterangan:

KD = Koefisien Determinasi

R<sup>2</sup> = Koefisien Korelasi



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum STT Dumai**

Sekolah Tinggi Teknologi Dumai (STT Dumai) berada di wilayah Dumai, Jalan Bukit Batrem dua. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 57 orang karyawan untuk penelitian pendahuluan. Tinjauan pendahuluan akan dilaksanakan mengenai karakteristik responden sebagai bentuk tabulasi identitas responden.

##### **2. Identitas Responden**

Untuk data responden yang telah diisi dan data identitas dari responden, serta penyajian data untuk identitas responden memberikan gambaran mengenai keadaan diri responden seperti jenis kelamin responden, umur, dan pendidikan.

Secara umum, jenis kelamin akan bisa menentukan perbedaan tingkah laku karyawan perusahaan. Jenis kelamin sering bisa menjadi pembeda di dalam suatu bidang pekerjaan aktivitas yang akan dilaksanakan oleh karyawan perusahaan. Gambaran data responden untuk jenis kelamin bisa kita lihat pada Tabel 4.1 di bawah ini.

**Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	20	35,1
Perempuan	37	64,9
Total	57	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Melihat Tabel 4.1 di atas, dapat kita ketahui bahwa responden paling sedikit adalah laki-laki yaitu sebanyak 20 orang (35,1%) dibanding perempuan sebanyak 37 orang (64,9%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki sebagai proporsi yang lebih kecil dibanding karyawan perempuan yang bekerja pada Sekolah Tinggi Teknologi Dumai, oleh karena untuk suatu kerja yang membutuhkan stamina fisik, karena secara umum laki-laki dipandang lebih baik dari perempuan.

**Tabel 4.2 Pendidikan Responden**

Pendidikan	Jumlah
SMA	8
S1	8
S2	40
S3	1
Jumlah	57

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Dari tabel pendidikan karyawan Sekolah tinggi Teknologi Dumai dapat kita lihat yang terbanyak adalah S2 dan S3 baru satu, ke depannya akan ditambah lagi untuk S3 kata yayasan/pimpinan.

**Tabel 4.3 Status Perkawinan Responden**

Status Perkawinan	Jumlah
Kawin	51
Tidak Kawin	6
Jumlah	57

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Dari tabel kita melihat bahwa karyawan yang telah kawin yang terbanyak.

### 3. Deskripsi Data Penelitian

Dari hasil pengujian dan penelitian yang telah dilaksanakan terhadap 57 orang karyawan melalui penyebaran kuesioner. Ternyata kecenderungan jawaban responden tersebut terhadap jawaban masing-masing variabel berdasarkan pada variabel skor jawaban dapat dilihat sebagaimana di lampiran.

### 4. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Pada penelitian ini, variabel gaya kepemimpinan diukur melalui 10 buah pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4 Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan**

No.	Indikator	Tanggapan Responden										Jumlah	
		STS		TS		RG		S		SS		$\Sigma$	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1.	X1.1	-	-	-	-	13	26	25	50	12	24	50	100
2.	X1.2	-	-	2	4	3	6	28	56	17	34	50	100
3.	X1.3	-	-	2	4	7	14	28	56	13	26	50	100

No.	Indikator	Tanggapan Responden										Jumlah	
		STS		TS		RG		S		SS			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	$\Sigma$	%
4.	X1.4	-	-	1	2	6	12	25	50	18	36	50	100
5.	X1.5	-	-	-	-	7	14	28	56	15	30	50	100
6.	X1.6	-	-	2	4	1	2	33	66	14	28	50	100
7.	X1.7	-	-	-	-	3	6	29	58	18	36	50	100
8.	X1.8	-	-	1	2	4	8	19	38	26	52	50	100
9.	X1.9	-	-	-	-	26	25	25	50	12	24	50	100
10.	X1.10	-	-	2	4	3	6	28	56	17	34	50	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Menurut pendapat responden bila dilihat dari pada Tabel 4.4 tampak bahwa sebagian besar karyawan memberikan jawaban setuju untuk pertanyaan-pertanyaan tentang gaya kepemimpinan, berarti menunjukkan adanya penilaian yang baik terhadap gaya kepemimpinan.

Pada pernyataan pertama pada Tabel 4.4 yang ditanggapi responden menunjukkan pemimpin meminta karyawan supaya melakukan tugas secara baik dan sering menegaskan pentingnya tugas dilaksanakan. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa 50% jawaban setuju dan 26% jawaban netral. Dalam hal ini, menampakkan bahwa pimpinan bisa melakukan pengawasan atas kegiatan yang dilaksanakan oleh karyawan. Apa bila terjadi kesalahan atau penyimpangan, pemimpin bisa melaksanakan sanksi ataupun teguran untuk karyawan.

Berdasarkan pada pernyataan kedua pada Tabel 4.4 nampak bahwa pemimpin perusahaan bisa untuk mempengaruhi cara pandang karyawan dalam mengatasi masalah pekerjaan. Dari hasil tersebut dapat menunjukkan untuk 56% jawaban setuju dan untuk 6% jawaban netral. Dari jawaban ini

menampakkan kemampuan pemimpin untuk membuat semua keputusan serta untuk memecahan semua permasalahan yang baik dibutuhkan, agar semua kesalahan tidak akan dilimpahkan kepada diri mereka.

Berkaitan dengan pernyataan ketiga pada Tabel 4.4 yang menampakkan menurut karyawan bahwa pemimpin bisa berkomunikasi tentang tujuan untuk memberikan kesempatan bagi bawahan dalam mencapai tujuan mereka dengan caranya sendiri. Hal ini dapat ditunjukkan dari 56% jawaban setuju dan dari 26% jawaban sangat setuju. Cara berkomunikasi yang baik dengan bawahan akan bisa memberikan kepercayaan untuk mereka serta dapat memotivasi karyawan. Rasa percaya diri akan dapat memicu semangat kerja pemimpin serta bawahan dalam menolong mereka untuk menyiapkan semua tugas dari perusahaan.

Berdasarkan pernyataan keempat di Tabel 4.4 menurut karyawan bahwa pemimpin bisa menghargai dan memuji para bawahan yang berkinerja bagus. Dalam hal ini, bisa dilihat dari 50% jawaban setuju dan 36% jawaban sangat setuju. Penghargaan yang akan diberikan untuk bawahan bisa membantu mereka untuk mendapatkan imbalan dari apa yang kerjakan.

## **5. Deskripsi Variabel Motivasi**

Variabel motivasi kerja dalam penelitian dapat kita diukur melalui 10 tabel indikator. Jadi, untuk hasil tanggapan terhadap variabel motivasi tersebut akan dijabarkan dalam Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Mengenai Motivasi

No.	Indikator	Tanggapan Responden										Jumlah	
		STS		TS		RG		S		SS		$\Sigma$	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1.	X2.1	-	-	4	8	12	24	22	44	12	24	50	100
2.	X2.2	-	-	5	10	18	36	15	30	11	22	50	100
3.	X2.3	-	-	3	6	14	28	15	30	18	36	50	100
4.	X2.4	-	-	5	10	13	26	17	34	15	30	50	100
5.	X2.5	-	-	1	2	11	22	17	34	21	42	50	100
6.	X2.6	-	-	-	-	10	20	31	62	9	18	50	100
7.	X2.7	-	-	3	6	6	12	29	58	12	24	50	100
8.	X2.8	-	-	3	6	6	12	29	58	12	24	50	100
9.	X2.9	-	-	1	2	4	8	28	56	17	34	50	100
10.	X2.10	-	-	-	-	7	14	29	58	14	28	50	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Menurut pendapat responden yang bisa dilihat pada Tabel 4.5 akan menampakkan bahwa untuk sebagian besar karyawan memberikan jawaban setuju untuk variabel motivasi kerja. Menunjukkan adanya penilaian untuk motivasi yang tinggi yang dimiliki bawahan terhadap Sekolah Tinggi Teknologi Dumai.

Berdasarkan pada pernyataan pertama pada Tabel 4.5 bisa dilihat bahwa anggota organisasi merasakan cukup untuk memperoleh kebutuhan yang layak. Untuk hasil ini, pada Tabel 4.5 menunjukkan 44% jawaban setuju dan 24% jawaban netral. Sumber pendapatan dari karyawan adalah bekerja pada perusahaan, dengan demikian bisa diperoleh apa yang diinginkan oleh mereka.

Berkaitan dengan item kedua pada Tabel 4.5 karyawan berpendapat

di dalam melakukan pekerjaannya karyawan merasa aman. Hasil ini bisa

ditunjukkan oleh 36% jawaban netral dan 30% jawaban setuju. Mereka mempunyai kemauan dan berkeinginan untuk pekerjaan yang nyaman dan dari PHK yang bisa memacu keinginan mereka mau bekerja lebih rajin lagi.

Berkaitan dengan pernyataan ketiga pada Tabel 4.5 bisa dilihat bahwa bawahan merasakan dalam dirinya memiliki hubungan yang erat dengan sesama karyawan. Hal ini dilihat dari 36% jawaban sangat setuju dan dari 30% jawaban setuju. Oleh karena itu, dengan adanya perasaan hubungan yang baik antara sesama karyawan akan menimbulkan keinginan untuk saling memotivasi.

Untuk pernyataan keempat pada Tabel 4.5 bahwa karyawan berpendapat mereka cukup mendapat penghargaan atas pekerjaan yang dilaksanakan. Dalam hal ini bisa dilihat dari 34% jawaban setuju dan dari 30% jawaban sangat setuju. Untuk mendapatkan penghargaan, perusahaan harus adil dengan karyawan yang lain supaya bisa memicu karyawan untuk bekerja dalam memenuhi tanggung jawab mereka.

Berkaitan dengan pernyataan kelima pada Tabel 4.5 karyawan berpendapat bahwa mereka cukup suka dalam melakukan tugasnya yang menantang. Hal ini dapat dilihat pada 42% jawaban sangat setuju dan pada 34% jawaban netral. Jadi pekerjaan yang menantang bukan merasa bawahan terbebani.

## 6. Deskripsi Variabel Disiplin Kerja

Pada penelitian variabel disiplin kerja ini diukur melalui 10 buah indikator. Dari hasil tanggapan tersebut terhadap disiplin kerja dijelaskan pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja Karyawan**

No.	Indikator	Tanggapan Responden										Jumlah	
		STS		TS		RG		S		SS			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	$\Sigma$	%
1.	X3.1	-	-	2	4	3	6	24	48	31	62	50	100
2.	X3.2	-	-	-	-	4	8	35	70	21	42	50	100
3.	X3.3	-	-	3	6	3	6	30	60	24	48	50	100
4.	X3.4	-	-	2	4	3	6	31	62	24	48	50	100
5.	X3.5	-	-	2	4	2	4	31	62	25	50	50	100
6.	X3.6	-	-	2	4	1	2	23	46	14	28	50	100
7.	X3.7	-	-	-	-	3	6	39	78	18	36	50	100
8.	X3.8	-	-	1	2	4	8	39	78	16	32	50	100
9.	X3.9	-	-	-	-	13	26	35	70	12	24	50	100
10.	X3.10	-	-	2	4	3	6	27	54	17	34	50	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Menurut pendapat yang bisa dilihat pada Tabel 4.6 bahwa karyawan berpendapat sebagian besar responden memberikan jawaban setuju untuk setiap kondisi disiplin kerja harus yang dipunyai oleh setiap bawahan. Dalam hal ini bisa ditunjukkan dengan adanya penilaian untuk disiplin kerja yang baik harus dipunyai oleh setiap karyawan dalam perusahaan.

Untuk pernyataan pertama pada Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan menampakkkan mereka bisa hadir di tempat kerja dengan tepat waktu. Hal ini dilihat dari 62% jawaban sangat setuju dan dari 48% jawaban setuju. Tepat waktunya para karyawan datang ke kantor bisa mengefisienkan waktu bekerja bawahan pada perusahaan.

Berkaitan pada pertanyaan di Tabel 4.6 dapat terlihat bahwa mereka bisa menampakan memiliki cukup jasa dan memberikan masukan di setiap atau semua kegiatan di perusahaan. Hal ini dilihat dari 70% jawaban setuju dan dari

42% jawaban sangat setuju.

Berkaitan dengan pertanyaan ketiga pada Tabel 4.6 mereka berpendapat bahwa sebagian besar karyawan secara rutin mendapatkan ide dan petunjuk dari pimpinan. Hal ini bisa dilihat dari 60% jawaban setuju dan dari 48% memberikan jawaban sangat setuju. Ide dan petunjuk dari pemimpin akan bisa memberikan semangat berperilaku disiplin dari karyawan untuk bekerja lebih rajin.

Berkaitan dengan item pernyataan keempat pada Tabel 4.6 mereka berpendapat bahwa untuk sebagian besar karyawan mengatakan jika jarak rumah dan perusahaan tidak mempengaruhi disiplin dari karyawan. Hal ini dilihat dari 62% menyatakan jawaban setuju dan dari 48% menyatakan jawaban sangat setuju.

Untuk pertanyaan kelima pada Tabel 4.6 para karyawan berpendapat bahwa sebagian bisa menuruti peraturan di perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari 62% jawaban setuju dan 50% jawaban setuju. Untuk semua peraturan dibuat oleh organisasi agar bisa ditaati dan patuhi oleh semua karyawan.

## **7. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Deskripsi dari penelitian ini akan dilihat dari tabel di bawah melalui 10 buah indikator dan dari hasil pendapat untuk kinerja karyawan bisa dijelaskan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan

No.	Indikator	Tanggapan Responden										Jumlah	
		STS		TS		RG		S		SS			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	$\Sigma$	%
1.	Y1	-	-	2	3.3	3	5	24	40	31	51.7	50	100
2.	Y2	-	-	-	-	4	6.7	25	41.7	31	51.7	50	100
3.	Y3	-	-	3	5	3	5	31	50	24	40	50	100
4.	Y4	-	-	2	3.3	3	5	31	51.7	24	40	50	100
5.	Y5	-	-	2	3.5	2	3.5	31	51.7	25	41.7	50	100
6.	Y6	-	-	2	3.3	1	1.7	43	71.7	14	23.3	50	100
7.	Y7	-	-	-	-	3	5	39	65	18	30	50	100
8.	Y8	-	-	1	1.7	4	6.7	29	48.3	26	43.3	50	100
9.	Y9	-	-	-	-	13	21.7	35	58.3	12	20	50	100
10.	Y10	-	-	2	3.3	3	5	38	63.3	17	28.3	50	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2007

Pendapat responden yang terdapat di Tabel 4.7 bahwa mereka berpendapat hampir semua responden memberikan jawaban setuju dan netral untuk pertanyaan kinerja karyawan. Berdasarkan atas penilaian terhadap kinerja yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai.

Berdasarkan pada pernyataan pertama pada Tabel 4.7 mereka berpendapat bahwa secara kualitas untuk sebahagian hasil kerja karyawan juga dinilai cukup bagus. Hal ini bisa dilihat dari 51% memberikan jawaban sangat setuju dan 40% memberikan jawaban setuju. Hasil yang bagus dan benar bisa dilaksanakan karyawan untuk menyiapkan pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan.

Untuk pertanyaan kedua pada Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa secara

kuantitas mutu dan hasil kerja karyawan cukup baik. Untuk hasil ini dapat

dilihat dari 51,7% jawaban sangat setuju dan 41,7% jawaban setuju. Hasil kerja yang sudah dilaksanakan cukup dipenuhi sebagian besar karyawan.

Berkaitan dengan pernyataan ketiga pada Tabel 4.7 bahwa mereka berpendapat sebahagian besar karyawan menyebutkan sudah bisa bekerja secara efisien dibanding karyawan lain. Dalam hal ini dilihat dari 50% memberikan jawaban setuju dan dari 40% memberikan jawaban sangat setuju. Dalam hal ini, berdasarkan penggunaan waktu kerja mereka untuk setiap hari sudah bisa memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Berkaitan dengan pernyataan keempat menampakkan bahwa untuk sebagian besar karyawan mengatakan mereka sudah bisa mendapatkan hasil pekerjaan serta ketrampilan yang sudah tinggi dibanding karyawan lain. Hasil ini dilihat dari 51% memberikan jawaban setuju dan 40% jawaban sangat setuju.

Berkaitan dengan pertanyaan kelima pada Tabel 4.7 bahwa mereka berpendapat sebagian besar karyawan mengatakan akan berusaha untuk lebih giat lagi dalam pekerjaan. Untuk hasil ini bisa dilihat dari 51,7% memberikan jawaban sangat setuju dan dari 41,7% memberikan jawaban setuju. Berdasarkan pada keyakinan karyawan dengan bekerja lebih kuat dan gigih akan mendapatkan hasil kerja akan lebih baik.

Berkaitan dengan pertanyaan keenam pada Tabel 4.7 mereka berpendapat bahwa sebagian besar karyawan menyatakan akan berkomitmen dan bertanggung jawab dalam melakukan suatu pekerjaan penting dengan baik. Dalam hasil ini bisa dilihat dari 71,7% memberikan jawaban setuju dan dari

23.3% memberikan jawaban sangat setuju. Berdasarkan pernyataan di atas bisa dilihat komitmen untuk setiap pekerjaan bisa menentukan tentang keberhasilan karyawan.

## B. Analisis Data

### 1. Uji Kualitas Data dan Uji Validitas

Pengujian ini dilaksanakan untuk menguji kecermatan alat ukur untuk bisa menjelaskan suatu peristiwa dan kejadian yang akan diukur. Pada item kuesioner akan dapat dikatakan valid apabila nilai  $r_{hitung} > r_{tabel} (n - 2)$ . Untuk pengujian validitas ini semuanya akan dapat dilihat pada Tabel 4.8 di bawah ini.

**Tabel 4.8 Hasil Pengujian Validitas**

Variabel/Indikator	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
<b>Gaya Kepemimpinan</b>			
1	0.773	0.185	Valid
2	0.772	0.185	Valid
3	0.624	0.185	Valid
4	0.774	0.185	Valid
5	0.771	0.185	Valid
6	0.689	0.185	Valid
7	0.770	0.185	Valid
8	0.785	0.185	Valid
9	0.690	0.185	Valid
10	0.776	0.185	Valid
<b>Motivasi</b>			
1	0.816	0.185	Valid
2	0.787	0.185	Valid
3	0.709	0.185	Valid
4	0.662	0.185	Valid

Variabel/Indikator	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
5	0.737	0.185	Valid
6	0.817	0.185	Valid
7	0.798	0.185	Valid
8	0.772	0.185	Valid
9	0.695	0.185	Valid
10	0.770	0.185	Valid
<b>Disiplin Kerja</b>			
1	0.670	0.185	Valid
2	0.638	0.185	Valid
3	0.634	0.185	Valid
4	0.700	0.185	Valid
5	0.658	0.185	Valid
6	0.767	0.185	Valid
7	0.680	0.185	Valid
8	0.645	0.185	Valid
9	0.679	0.185	Valid
10	0.751	0.185	Valid
<b>Kinerja Karyawan</b>			
1	0.688	0.185	Valid
2	0.843	0.185	Valid
3	0.820	0.185	Valid
4	0.612	0.185	Valid
5	0.708	0.185	Valid
6	0.750	0.185	Valid
7	0.695	0.185	Valid
8	0.789	0.185	Valid
9	0.821	0.185	Valid
10	0.727	0.185	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Dari Tabel 4.8 di atas bisa dilihat untuk korelasi diantara masing-masing indikator terhadap total skor konstruksi dari setiap variabel

menampakkan hasil yang signifikan, dan menunjukkan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Sehingga dapat disimpulkan untuk semua item pertanyaan dikatakan valid.

## 2. Pengujian Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana ketelitian suatu alat pengukuran supaya bisa dipergunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian yang dilaksanakan di dalam penelitian ini adalah dengan mempergunakan rumus Alpha. Berikut ini dapat dilihat hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang sudah diringkas pada Tabel 4.9 di bawah ini.

**Tabel 4.9 Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.706	Reliabel
Motivasi	0.796	Reliabel
Disiplin Kerja	0.712	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.834	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Dari pengujian reliabilitas dapat terlihat untuk semua variabel memiliki koefisien Alpha yang cukup besar yaitu di atas 0,60 sehingga boleh dikatakan semua data pengukuran masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Pengujian Multikolinieritas

Untuk mengetahui apakah memiliki hubungan yang sempurna antara variabel independen didalam model regresi maka dipergunakan pengujian multikolinieritas. Untuk melihat gejala multikolinieritas adalah untuk nilai toleransi dan nilai *Varian Inflation Factor (VIF)*. Apabila nilai VIF kecil dari 10 dan bila nilai toleransinya di atas 0,1 atau 10% akan dapat disimpulkan model regresi tidak akan terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2005).

**Tabel 4.10 Hasil Pengujian Multikolinieritas**

No	Variabel Bebas	Nilai Tolerance	Nilai VIF (%)
1.	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	0.555	1.801
2.	Motivasi ( $X_2$ )	0.434	2.305
3.	Disiplin Kerja ( $X_3$ )	0.556	1.799

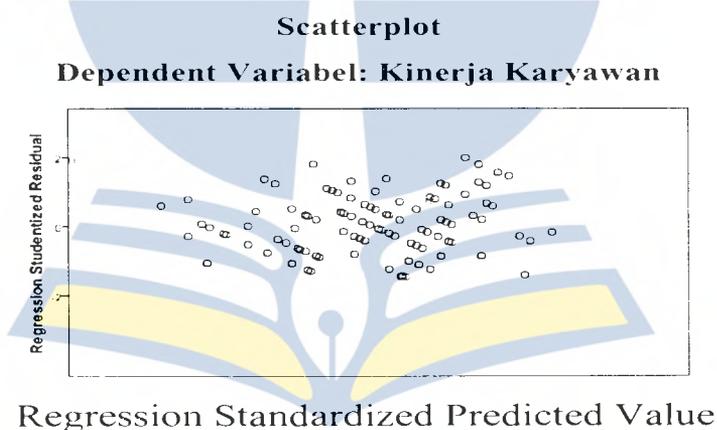
Sumber: lampiran output SPSS

Apabila dilihat dari tabel di atas, bahwa nilai VIF untuk semua variabel independen pada penelitian lebih kecil dari 10 sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih dari 10% maka tidak akan terjadi korelasi antara variabel independen yang nilainya lebih dari 90%, dan dapat disimpulkan ternyata tidak terdapat gejala multikolinieritas antara variabel dependen didalam model regresi.

#### b. Pengujian Heterokedastisitas

Untuk menguji apakah dalam suatu model regresi apabila terjadi

ketidaksamaan varians dari residual, dari satu penelitian ke penelitian maka dilakukan pengujian heterokedastitas. Apabila varians dari residual untuk satu pengamatan ke pengamatan konstan, dapat kita bilang homoskedastisitas dan apabila variansnya berbeda, disebut heterokedastisitas. Bila tidak terjadi heterokedastitas maka model regresi bisa dikatakan bagus. Metode grafik *Scatterplot* dapat digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas yang dihasilkan dari *output* program SPSS versi 17. Jika pada gambar tampak titik-titik menyebar secara acak dan tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.



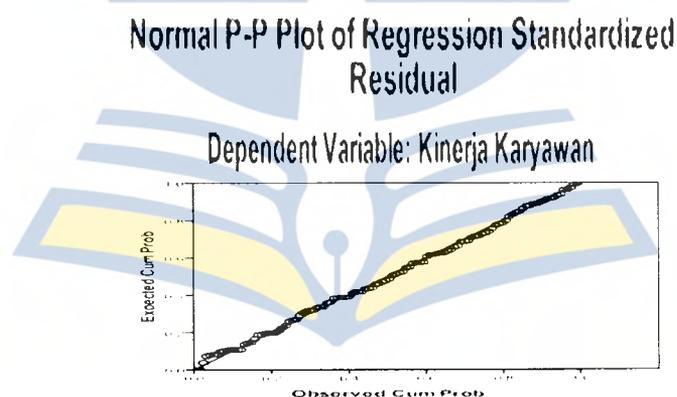
Sumber: Lampiran output SPSS

**Gambar 4.1 Hasil Pengujian Heterokedastisitas**

Berdasarkan gambar di atas bisa dilihat titik-titik yang tersebar secara acak, dan tidak terbentuknya suatu gambar tertentu yang nyata, yang tersebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) disumbu Y, yang berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi, hingga menerima hipotesis homoskedastisitas.

#### 4. Pengujian Normalitas

Untuk menguji apakah didalam suatu model regresi, variabel independen dan variabel dependen bisa didistribusikan secara baik atau tidak maka digunakanlah pengujian normalitas. Dalam penelitian normalitas data bisa dilihat dengan memperhatikan titik-titik pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel dependen. Syarat untuk pengujian normalitas adalah apabila data tersebut tersebar di sekitar garis diagonal yang mengikuti arah garis diagonal, boleh dibilang model regresi telah memenuhi asumsi normalitas. Apabila data tersebut menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti garis diagonal, boleh dibilang model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Sumber: Data primer yang diolah, 2017

**Gambar 4.2 Hasil Pengujian Normalitas**

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas terlihat hasil untuk semua data terdistribusi secara normal, dan sebaran data di sekitar garis diagonal.

## 5. Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda

Persamaan regresi merupakan sebuah model yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, dari seluruh data terdistribusi secara normal, persamaan ini mesti terlepas dari gejala multikolinieritas, terbebas dari heterokedastisitas. Pada analisa yang lalu sudah terbukti model persamaan yang ditetapkan dalam penelitian telah memenuhi persyaratan asumsi, sehingga penelitian ini sudah dianggap bagus. Untuk menguji hipotesis pengaruh secara parsial variabel bebas maka akan digunakan analisa regresi terhadap variabel terikat. Berdasarkan estimasi regresi berganda dengan program SPSS 17 diperoleh hasil seperti Tabel 4.11.

**Tabel 4.11 Hasil Estimasi Regresi**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collibearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.787	1.522		1.831	.070		
Gaya Kepemimpinan	.460	.122	.316	3.784	.000	.555	1.801
Motivasi	.329	.091	.343	3.628	.000	.434	2.305
Disiplin Kerja	.259	.097	.222	2.665	.009	.556	1.799

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Lampiran output SP

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,316 X_1 + 0,343 X_2 + 0,222 X_3$$

Keterangan:

$Y$  = Kinerja Karyawan

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Motivasi

$X_3$  = Disiplin Kerja

Berdasarkan persamaan di atas bisa dijabarkan:

- a. Variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kinerja karyawan
- b. Koefisien gaya kepemimpinan memberikan nilai sebesar 0,316, yang berarti bahwa jika gaya kepemimpinan semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami kemajuan
- c. Koefisien motivasi memberikan nilai sebesar 0,343, yang berarti bahwa jika motivasi kerja semakin tinggi dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami kemajuan
- d. Koefisien disiplin kerja memberikan nilai sebesar 0,222, yang berarti bahwa jika disiplin kerja semakin kuat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan

## 6. Pengujian Hipotesis secara Simultan (Uji F)

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hasil perhitungan regresi secara simultan diperoleh sebagai mana terlihat dalam Tabel 4.12.

**Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi secara Simultan****ANOVA<sup>b</sup>**

	<b>Model</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>Df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	Regression	561.611	3	187.204	50.113	.000 <sup>a</sup>
	Residual	403.452	108	3.736		
	Total	965.063	111			

a. Variabel bebas, Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi

b. Variabel terikat: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Untuk menguji apakah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama adalah dengan mempergunakan pengujian F, hasil perhitungan secara statistik tampak bahwa nilai  $F_{hitung} = 50,113$ . Apabila menggunakan batas signifikansi 0,05, akan diperoleh nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Dapat dikatakan hipotesis yang menyebutkan secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 7. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien ini merupakan angka yang menjelaskan seberapa besarnya variasi variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas. Jadi koefisien determinasi dipergunakan untuk mengukur variabel-variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Angka atau nilai koefisiennya akan dilihat dengan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* yang dapat terlihat pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.13 Koefisien Determinasi****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.763 <sup>a</sup>	.582	.570	1.933

a. Variabel bebas, Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Koefisien determinasi akan dapat diketahui dari hasil perhitungan regresi (*adjusted R<sup>2</sup>*) diperoleh angka sebesar 0,57. Yang artinya 57% variasi kinerja karyawan bisa diuraikan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja, adapun selebihnya sebesar 43% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

### 8. Pengujian Hipotesis secara Parsial (Uji t)

Pengujian variabel bebas pada penelitian ini akan diuji keabsahannya dengan menggunakan pengujian parsial. Pengujian ini dilaksanakan dengan melihat taraf signifikansi (*p-value*), apabila taraf tersebut kurang dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis akan diterima, dan apabila hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesisnya akan ditolak.

**Tabel 4.14 Hasil Uji t secara Parsial**

Variabel Bebas	t <sub>hitung</sub>	Sig. t
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	3.784	0.000
Motivasi (X <sub>2</sub> )	3.628	0.000
Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )	2.665	0.009

Sumber: Lampiran output SPS

## 9. Pengujian Hipotesis 1 (H1)

Rumus yang digunakan adalah rumus hipotesis di bawah ini:

$H_0: \beta_i = 0$  berarti tidak adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan

$H_a : \beta_i > 0$  yang berarti terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan

Pada Tabel 4.14 di atas dari hasil pengujian hipotesis gaya kepemimpinan didapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,784 dan taraf signifikansi 0,000. Taraf tersebut lebih kecil dari 0,05, maka hasil hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Yang berarti bahwa hipotesis  $H_1$ , gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

## 10. Pengujian Hipotesis 2 (H2)

Rumus yang digunakan adalah rumus hipotesis:

$H_0 : \beta_i = 0$  yang berarti tidaknya ada pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan

$H_a : \beta_i > 0$  yang berarti terdapatnya pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis motivasi akan terlihat pada Tabel 4.14 yang menunjukkan hasil dari  $t_{hitung}$  adalah 3,628 dengan taraf signifikansi 0,000. Taraf yang sebesar 0,000 ini lebih kecil dari 0,05, jadi hipotesis dalam penelitian ini akan menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$ . Yang berarti bahwa

hipotesis H2, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. diterima.

### 11. Pengujian Hipotesis 3 (H3)

Rumus yang dipakai adalah:

$H_0 : \beta_i = 0$  yang berarti tidak adanya pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan

$H_a : \beta_i > 0$  yang berarti terdapatnya pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis disiplin kerja akan terlihat pada Tabel 4.14 yang menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,665 dengan taraf signifikansi 0,009. Untuk taraf sebesar 0,009 ini terlihat lebih kecil dari 0,05, Jadi, hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Yang berarti bahwa hipotesis H3, disiplin kerja sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, diterima.

### C. Pembahasan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa semua variabel independen dalam penelitian ini sangat berpengaruh terhadap variabel dependen. Oleh karena ketiga variabel dependen memberikan pengaruh yang bersifat positif ini berarti, bahwa makin besar gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja yang akan makin besar pula kinerja karyawan yang dihasilkannya. Bila dilihat dari hasil yang telah diteliti ternyata sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Dari hasil penelitian ini ternyata sesuai dengan hasil penelitian yang sebelumnya. Untuk keterangan dari masing-masing pengaruh variabel dapat

dijelaskan:

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Terdapatnya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bisa dilihat dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan. Apabila dilihat dari perhitungan yang dilaksanakan, hasil dari nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,628 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 yang menunjukkan kecil dari 0,05 berarti  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dari hasil pengujian secara statistik telah dapat dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti terdapatnya pengaruh diantara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi Teknologi Dumai. Dari hasil penelitian ini telah terbukti dari hasil penelitian oleh Suranta (2002), menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

### 2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Terdapatnya pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis ( $H_2$ ). Apabila dilihat dari perhitungan yang telah dilaksanakan maka didapat hasil nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,628 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 ternyata lebih kecil dari 0,05, hal ini berarti bahwa hipotesis pada penelitian ini menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$ . Dalam penelitian secara statistik ini dapat menjelaskan dan terbukti bahwa variabel motivasi mempunyai berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Yang berarti terdapat pengaruh positif antara variabel motivasi

terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi Teknologi Dumai. Dari nilai yang didapat pada penelitian ini telah membuktikan penelitian oleh Suharto dan Cahyono (2012), dari hasil penelitiannya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Terdapatnya pengaruh positif antara disiplin kerja karyawan terhadap kinerja karyawan bisa dibuktikan berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H3). Dari pengamatan sebelumnya yang telah dilaksanakan maka didapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,665 dengan taraf signifikansi sebesar 0,009, ternyata lebih kecil dari 0,05 dalam hal ini berarti bahwa hipotesis pada penelitian ini akan menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Secara statistik pengujian ini terbukti bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Yang berarti terdapatnya pengaruh positif antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi Teknologi Dumai. Dari nilai yang didapat pada penelitian ini bisa mendukung penelitian sebelumnya oleh Setiyawan dan Waridin (2014) dengan analisisnya adalah bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan Penelitian

Dari data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka dilakukan pengujian reliabilitas untuk mengetahui bahwa jawaban responden terhadap pernyataan konsisten dari waktu ke waktu, dan dilakukan pengujian validitas untuk mengukur sah tidaknya suatu kuesioner. Hasil dari uji reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam setiap variabel reliabel dan valid.

Dalam uji asumsi klasik yang meliputi uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas menunjukkan bahwa dalam model regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas dan tidak terjadi heteroskedastisitas serta memiliki distribusi normal.

Dari hasil temuan penelitian dan hasil analisis serta pembahasan maka dapat disimpulkan antara lain:

1. Berdasarkan dari penelitian yang dilaksanakan dalam tesis ini dapat membuktikan terdapatnya pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Dalam pengujian ini telah terbukti bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini bisa terlihat dari penelitian yang dilaksanakan dengan memperoleh nilai koefisien sebesar 0,343 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,628 serta taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 ini ternyata lebih kecil dari 0,05, maka dapat dikatakan hipotesis untuk penelitian

tesis ini menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$ . Pengujian ini menunjukkan dan membuktikan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang telah dibuktikan dari hasil pengujian hipotesis sebelumnya. Dalam penelitian ini terbukti bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan maka didapat nilai koefisien sebesar 0,316 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,784 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Berarti bahwa gaya kepemimpinan pada umumnya selalu menerapkan dan menghargai tujuan karyawan sehingga nantinya para karyawan akan bisa mempunyai keyakinan bahwa kinerja aktual mereka akan melampaui harapan kinerjanya pada perusahaan.
3. Terdapatnya pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan yang telah dibuktikan pada pengujian hipotesis sebelumnya. Hal tersebut dapat dilihat dari perhitungan yang telah dilaksanakan maka didapat nilai koefisien sebesar 0,222 dan nilai  $t_{hitung}$  2,665 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,009 tersebut lebih kecil dari 0,05 yang dapat dikatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini akan menolak  $H_0$  dan dapat menerima  $H_a$ . Maka dalam penelitian ini telah menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai.
4. Motivasi mempunyai pengaruh yang paling dominan dan kuat diantara gaya kepemimpinan, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini diperoleh dari variabel kinerja karyawan. Karena kinerja ini didapatkan dari hasil jawaban responden yang mempunyai sifat sangat subyektif. Dalam hal ini, untuk dapat memperkecil subyektivitas ukuran kinerja karyawan, maka variabel kinerja bisa diukur dengan kinerja nyata yang berasal dari catatan pada pihak perusahaan mengenai kinerja dari karyawan yang bersangkutan seperti ketepatan waktu, kualitas dan kuantitas dan kinerja yang dihasilkan dari masing-masing karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya dan juga dalam penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel saja yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja untuk meneliti kinerja karyawan sehingga penelitian ini hanya bisa atau mampu menjelaskan sebanyak 57% variasi kinerja karyawan.

## **C. Saran**

Adapun saran yang bisa Penulis berikan sehubungan dengan kesimpulan yang telah dirumuskan pada halaman sebelumnya maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini, yaitu:

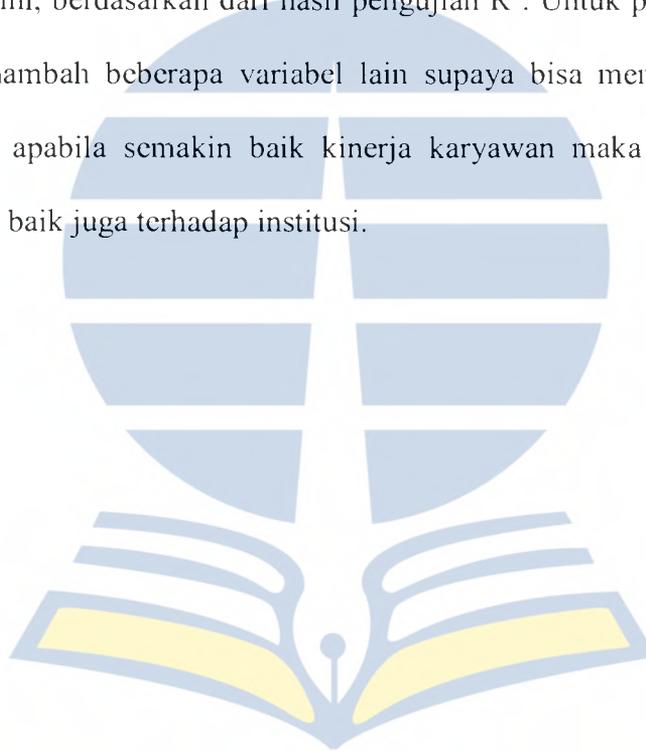
### **1. Bagi Sekolah Tinggi Teknologi Dumai**

Hendaknya dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan lebih menitikberatkan pada motivasi karyawan, dilihat dari kuesioner yang telah diisi oleh karyawan Sekolah Tinggi Teknologi Dumai, maka dapat diperoleh data yang akurat tentang bagaimana karyawan bisa bekerja dengan baik dan mengenai kriteria karyawan mempunyai motivasi yang lebih tinggi pada pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga bila perusahaan bisa lebih memotivasi

karyawannya misalnya dengan pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi atau kenaikan jabatan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi. Pimpinan harus tegas jika karyawan tidak disiplin dengan sanksi yang ringan ataupun berat.

## 2. Untuk Penelitian Selanjutnya

Masih adanya variabel-variabel lain yang harus kita perhatikan dalam penelitian ini, berdasarkan dari hasil pengujian  $R^2$ . Untuk penelitian yang lain, harus menambah beberapa variabel lain supaya bisa mempengaruhi kinerja karyawan, apabila semakin baik kinerja karyawan maka akan berpengaruh positif dan baik juga terhadap institusi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Marimin. (2011). *Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Penelitian Karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta*.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta. Penerbit: Mitra Wacana Media.
- A. Noe, R, John R. Hollenback, Barry Gerhart dan Patrick M. Wright. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta. Salemba Empat.
- Athiyah. *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Penelitian pada guru SMA Swasta Surakarta Barat*.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit di Universitas Diponegoro.
- H. Melayu SP. Hasibuan Drs. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Refisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Irham, F. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung, Alfabeta.
- Isyandi. B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*. Pakanbaru. UNRI .
- Kajian Pustaka. (2014). *Pengertian Kinerja*. <http://kajianpustaka.com> diunduh pada Desember (2015).

- Kartono dan Kartini. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Kusdiah, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andy.
- M. Harlie. (2013). *Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier*. Penelitian pada PNS Pemkab Tabelong di Tanjung Kalimantan Selatan.
- Mangkunegara, Anwar, P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung. Penerbit: PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S dan Vitayala Hubeis, A. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Data Manusia*. Ciawi Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- M. Manullang dan Marihot Amh Manullang. (2004). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta. Penerbit: Badjah Mada University Press.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Penerbit: Alfabeta.
- Mathias L. Robert and Jackson, Holm. H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jilid 1. Jakarta Salemba Empat.
- Mondy, W. R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit: Erlangga.
- Nadira, Kartika. (2014). *Pengertian Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan dan Teori yang Mendasari Kepemimpinan*. <http://kartikandr.blogspot.co.id> diunduh pada Januari (2016).

- Nurchajono, Binawan dan Tri Gunarsih. (2010). *Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Penelitian pada Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Jawa Tengah*.
- Nur, Susilaningsih. *Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Pengawasan dan Lingkungan Kerja Penelitian pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri*.
- Prasetyo, Lis. (2008). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja. *Jurnal Neo Bisnis*. Volume. 2, No 2.
- Prasetyo, Lis. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja. *Jurnal Neo Bisnis* Volume 2. No 1.
- Sedarmayati dan Hidayat, S. (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung. Penerbit: CV. Mandar Jaya.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet kelima, Bandung, PT. Refika Aditama.
- Sopiah dan Andi. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta.
- Sriwidadi, Teguh dan Charlie. O. (2011). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja SPGPD Sumber Jaya. *Jurnal Bisnis Review*, Vol.2.
- Suasanty, A, Baskuro, WS. (2013). *Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung. Penerbit: CV Alfabeta.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung. Penerbit: CV Alfabeta.

Sulastri, Tuti. (2008). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja*. Penelitian pada Universitas Islam Bekasi.

Sunyoto, Danang. (2011). *Metode Penelitian Ekonomi*. Yogyakarta. Penerbit: Caps.

Thoha, Mifrah. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.

Tisnawati, E dan Saefullah, K. (2014). *Pengantar Manajemen*. Jakarta. Penerbit: Prenadia Media Group.

Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Pustaka Seti, Bandung.

Veitzal, R dan Dedi, M. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. Rajawali Pers.

Veitzal, Rivai dan Sagala, JE. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk Perusahaan*, Cetakan ke 3, Jakarta Rajawali Pers.

Wilson, B. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Bandung (2012).

Wirawan. (2009). *Sumber Daya Manusia, Teori Aplakasi dan Penelitian*. Salemba Jakarta.

Wirawan. (2013). *Kepemimpinan*. Jakarta. Penerbit: PT. Raja Grafindo Persada.

Yunarsih dan Suwarno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kesatu, Alfabeta. Bandung.

Zulbandi dan Anik, Arianti. *Pengaruh Disiplin, Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Penelitian pada Pegawai Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor*.



**Lampiran 1**

**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN**  
**KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKOLAH TINGGI**  
**TEKNOLOGI DUMAI**

---

Yth.

Sdr Bapak/Ibu

Di Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah ARYON DESRIL Mahasiswa Pascasarjana Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka Pekanbaru dengan nomor pokok 500631213, sedang mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan tesis dengan judul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEDISIPLINAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKOLAH TINGGI TEKNOLOGI DUMAI.**

Sehubungan dengan tujuan tersebut, Saya membutuhkan bantuan Anda untuk dapat menjadi responden dalam mengisi kuesioner penelitian sebagaimana yang terlampir di bawah ini. Sesuai dengan etika penelitian, Saya akan menjaga kerahasiaan jawaban Anda.

Atas kesediaan dan bantuan yang diberikan, Saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

NAMA : ARYON DESRIL

NIM : 500631213

## I. IDENTITAS RESPONDEN

Isilah keterangan di bawah ini dengan memberikan tanda check (√) dengan data yang relevan pada kotak yang tersedia.

Nama : \_\_\_\_\_

Jenis kelamin : Laki-laki

Perempuan

Pendidikan : SD

SMP

SMA

S1

S2

S3

Usia : < 20 tahun

20 - 30 tahun

31 - 40 tahun

> 40 tahun

Keterangan:

1. Sangat setuju (SS)
2. Setuju (S)
3. Ragu-ragu (RR)
4. Kurang Setuju (KS)
5. Sangat Tidak Setuju (STS)

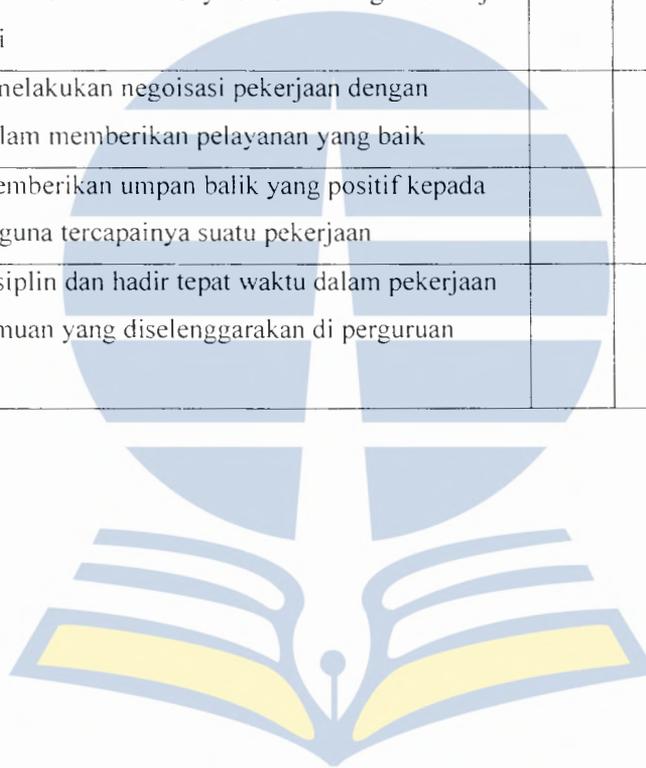
## II. DAFTAR PERNYATAAN

Jawablah pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada alternatif jawaban yang sudah disediakan.

Variabel Gaya Kepemimpinan						
No.	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1.	Pimpinan dengan kekuasaannya memberikan tugas kepada karyawan					
2.	Pegawai menyelesaikan tugas dengan baik dan benar					
3.	Pimpinan memberikan tugas kepada karyawan sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan					
4.	Pimpinan berkomunikasi dengan baik					
5.	Pimpinan memberikan semangat kepada pegawai					
6.	Pegawai termotivasi untuk menjalankan tugasnya dengan baik					
7.	Pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam memberikan pendapat dan pengambilan keputusan					
8.	Pegawai merasa pendapatnya dihargai oleh pimpinan					
9.	Pimpinan memberikan kepercayaan dan kebebasan kepada pegawai					
10.	Pegawai menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab					
Variabel Motivasi						
No.	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1.	Saya merasa nyaman dalam menyelesaikan tugas dengan lingkungan kerja yang bersih dan tenang					
2.	Kompensasi yang saya terima cukup memadai kebutuhan hidup saya					
3.	Supervisi bertindak tegas dan adil dalam memberikan tanggung jawab dan hukuman kepada pegawai					
4.	Saya merasa termotivasi dengan diberikannya jaminan kerja					
5.	Status dan tanggung jawab kerja yang Saya emban cukup jelas					

No.	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
6.	Peraturan yang ditetapkan di Kecamatan Cisauk bersifat fleksibel					
7.	Saya merasa termotivasi dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup					
8.	Saya bekerja dengan jujur dan benar agar memiliki prestasi yang baik dalam kantor					
9.	Saya bekerja untuk mendapatkan pengakuan akan status dan hak Saya sebagai pegawai di Kecamatan Cisauk					
10.	Saya bekerja untuk mendapatkan jabatan yang sesuai dengan yang Saya inginkan					
<b>Variabel Disiplin Kerja</b>						
No.	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1.	Pegawai merasa tertantang dengan tugas yang diberikan					
2.	Pegawai merasa mampu menyelesaikan tugas yang diberikan					
3.	Pimpinan adalah sosok panutan yang baik					
4.	Pimpinan memberikan pengawasan yang baik					
5.	Pegawai merasa puas dengan balas jasa yang diterima					
6.	Pegawai merasa senang menjalankan tugasnya					
7.	Pegawai mendapat perlakuan yang adil dari pimpinan					
8.	Hukuman yang diberikan pemimpin sesuai dengan kesalahan					
9.	Pemimpin memberikan pengarahan yang baik					
10.	Pimpinan memberi pengawasan yang baik					
<b>Variabel Kinerja</b>						
No.	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1.	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai target yang ditetapkan dengan pengetahuan dan menggunakan metode dan teknik yang tepat					
2.	Saya mampu menggunakan peralatan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik					

No.	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
3.	Saya merasa yakin dapat menyelesaikan tugas dengan pengalaman dan pelatihan yang Saya miliki					
4.	Saya mampu memahami permasalahan yang kompleks di dalam kecamatan					
5.	Saya mampu menyesuaikan diri dengan bidang operasional perusahaan secara menyeluruh					
6.	Saya mampu menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja					
7.	Saya mampu memotivasi diri Saya untuk lebih giat bekerja dan berprestasi					
8.	Saya mampu melakukan negoisasi pekerjaan dengan masyarakat dalam memberikan pelayanan yang baik					
9.	Saya selalu memberikan umpan balik yang positif kepada sesama dosen guna tercapainya suatu pekerjaan					
10.	Saya selalu disiplin dan hadir tepat waktu dalam pekerjaan maupun pertemuan yang diselenggarakan di perguruan tinggi ini					



## Lampiran 2

## DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

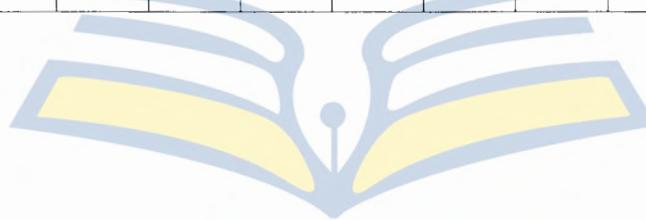
No	Gaya Kepemimpinan										Total
	g1	g2	g3	g4	g5	g6	g7	g8	g9	g10	
1	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	33
2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	37
3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	3	32
4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	32
5	3	3	4	2	4	3	4	5	4	4	36
6	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	33
7	5	3	3	5	4	4	3	3	3	4	37
8	5	2	4	3	4	3	3	3	3	4	34
9	5	3	3	5	3	3	3	3	4	3	35
10	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
11	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	34
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
13	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	35
14	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	36
15	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	38
16	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	39
17	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
18	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	35
19	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	34
20	4	4	4	3	4	4	3	4	1	3	34
21	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	33
22	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	32
23	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	33
24	5	4	2	5	3	3	2	2	3	3	32
25	5	4	2	5	4	3	4	5	4	4	40
26	5	4	2	5	4	3	3	3	4	3	36
27	5	4	2	5	3	3	3	3	3	4	35
28	5	4	2	5	4	4	3	3	3	4	37

No	Gaya Kepemimpinan										Total
	g1	g2	g3	g4	g5	g6	g7	g8	g9	g10	
29	5	4	4	5	3	4	3	3	4	3	38
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	36
32	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	37
33	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	43
34	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	42
35	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	45
36	4	4	4	4	3	4	4	5	2	4	38
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
38	4	3	5	3	3	4	3	4	3	3	35
39	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	40
40	3	4	4	3	3	2	3	4	1	3	30
41	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	37
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	34
44	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	28
45	4	3	4	3	3	5	3	3	3	3	34
46	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	31
47	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	32
48	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	34
49	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	31
50	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38

## DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

No	Motivasi										Total
	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	
1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	32
2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	36
3	4	4	5	3	3	4	2	2	2	3	32
4	4	4	5	3	3	4	2	2	3	3	33
5	2	3	4	4	4	3	4	5	4	4	37
6	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	32
7	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	42
8	5	3	5	3	5	3	3	3	3	4	37
9	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	37
10	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
11	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	36
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
13	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	35
14	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	36
15	3	3	5	3	4	4	5	5	4	4	40
16	3	3	4	4	4	4	4	5	2	4	37
17	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	35
18	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	35
19	3	4	5	5	5	3	3	3	4	4	39
20	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	35
21	3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	35
22	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	32
23	4	4	5	4	4	4	2	2	2	3	34
24	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	33
25	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	40
26	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	36
27	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	36
28	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	37
29	2	2	2	3	4	4	3	3	4	3	30
30	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
31	4	5	5	3	3	4	3	3	4	3	37

No	Motivasi										Total
	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	
32	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	39
33	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	44
34	4	5	5	3	5	5	4	3	3	3	40
35	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	43
36	4	4	5	3	3	4	4	5	2	4	38
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
38	4	4	5	3	1	4	3	4	3	3	34
39	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	44
40	3	4	4	3	3	2	3	4	1	3	30
41	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	36
42	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	39
43	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	36
44	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	29
45	4	4	5	3	3	5	3	3	3	3	36
46	3	4	5	2	2	3	3	3	2	3	30
47	3	4	5	3	3	4	3	3	2	3	33
48	3	4	5	3	2	3	3	4	3	3	33
49	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	30
50	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38



## DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

No	Disiplin										Total
	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10	
1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	32
2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	36
3	4	4	5	3	3	4	2	2	2	3	32
4	4	4	5	3	3	4	2	2	3	3	33
5	2	3	4	4	4	3	4	5	4	4	37
6	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	32
7	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	42
8	5	3	5	3	5	3	3	3	3	4	37
9	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	37
10	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
11	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	36
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
13	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	35
14	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	36
15	3	3	5	3	4	4	5	5	4	4	40
16	3	3	4	4	4	4	4	5	2	4	37
17	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	35
18	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	35
19	3	4	5	5	5	3	3	3	4	4	39
20	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	35
21	3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	35
22	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	32
23	4	4	5	4	4	4	2	2	2	3	34
24	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	33
25	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	40
26	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	36
27	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	36
28	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	37
29	2	2	2	3	4	4	3	3	4	3	30
30	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
31	4	5	5	3	3	4	3	3	4	3	37

No	Disiplin										Total
	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10	
32	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	39
33	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	44
34	3	4	4	3	3	5	4	3	3	3	35
35	3	4	5	3	4	4	5	5	4	4	41
36	4	4	5	3	3	4	4	5	2	4	38
37	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
38	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	33
39	4	4	5	3	3	5	3	3	4	4	38
40	3	4	5	2	2	2	3	4	1	3	29
41	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4	35
42	3	4	5	3	2	4	4	4	4	4	37
43	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	33
44	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	33
45	3	4	5	3	3	5	3	3	3	3	35
46	4	4	5	3	3	3	3	3	2	3	33
47	3	4	5	3	3	4	3	3	2	3	33
48	4	4	5	3	4	3	3	4	3	3	36
49	4	4	5	3	3	3	3	3	2	3	33
50	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	37



## DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

No	Kinerja Karyawan										Total
	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	
1	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	33
2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35
3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	3	32
4	4	4	4	3	3	4	2	2	3	3	31
5	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	36
6	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	33
7	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	37
8	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	33
9	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
10	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	40
11	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	33
12	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	38
13	2	2	4	2	4	4	4	4	3	3	30
14	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	33
15	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	39
16	3	4	3	4	4	4	4	5	2	4	38
17	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	34
18	4	4	2	2	4	4	3	4	3	3	34
19	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	33
20	4	3	3	3	4	4	3	4	1	3	32
21	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	27
22	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	29
23	4	4	2	4	4	4	2	2	2	3	34
24	3	3	5	4	3	3	2	2	3	3	29
25	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	36
26	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	32
27	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	32
28	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	36
29	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	33
30	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	39
31	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	35

No	Kinerja Karyawan										Total
	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	
32	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	35
33	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	42
34	4	4	5	2	4	5	4	3	3	3	37
35	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	41
36	4	3	4	3	3	4	4	5	2	4	36
37	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	36
38	3	3	4	1	3	4	3	4	3	3	31
39	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	40
40	3	3	3	3	3	2	3	4	1	3	28
41	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	34
42	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
43	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	33
44	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	26
45	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	32
46	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	28
47	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	30
48	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
49	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	28
50	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	36

