

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,  
MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI BADAN PEMERIKSA KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA DI MAKASSAR**

*Effect of Leadership Style, Motivation And Discipline Working Against  
Employee Performance Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia in  
Makassar.*

**UTAMI PURWIDIANSARI**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PASCA SARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2012**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,  
MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI BADAN PEMERIKSA KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA DI MAKASSAR**

**T E S I S**

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen  
Kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia

Disusun dan diajukan oleh

**UTAMI PURWIDIANSARI**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PASCA SARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2012**

# HALAMAN PENGESAHAN

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA DI MAKASSAR

Yang disusun dan diajukan oleh :

**UTAMI PURWIDIANSARI**  
**No. Pokok : P2100209544**



Telah Memenuhi Syarat untuk Seminar Proposal

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

**Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si**

**Dr.Muh.Idrus Taba,SE.,M.Si**

## ABSTRAKSI

### **UTAMI PURWIDIANSARI. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Di Makassar. (Dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Idrus taba)**

Penelitian ini bertujuan untuk 1. Mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai 2. Mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai.3. Mengetahui pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Di Makassar.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 112 karyawan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia di Makassar. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil analisis menunjukkan bahwa : 1) Motivasi menjadi faktor yang paling dominan disebabkan karena saat ini pada kantor BPK RI di Makassar lebih mengedepankan motivasi terhadap para karyawannya dengan cara pemberian penghargaan dan promosi kenaikan jabatan kepada para karyawan yang di nilai memiliki kinerja yang sangat baik. Penelitian ini berubah dari yang dulu di nilai dari lama kerja karyawan.2) Gaya kepemimpinan saat ini yang lebih demokratis lebih memberi dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dikarenakan setiap harinya pimpinan kepala sub bagian mengadakan meeting pagi yang lebih membahas tentang saran dan masukan serta dilanjutkan dengan arahan kasubag. 3) Disiplin pada BPK RI saat ini sangat bagus bisa dilihat dari jumlah pegawai yang membolos sudah hampir dikatakan tidak ada dikarenakan sistem absensi yang sudah berubah dari sistem manual berupa ttd diubah menjadi sistem sidik jari dan dilakukan sebanyak tiga kali dalam sehari yaitu pagi,siang dan sore hari ketika pulang kerja.

## **ABSTRACT**

### **UTAMI PURWIDIANSARI. Effect of Leadership Style, Motivation And Discipline Working Against Employee Performance Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia in Makassar. (Guided by Nurdin Brasit and K. Taba)**

This study aims to 1. Determine the effect of leadership style variables on the performance of employees 2. Knowing the influence of motivational variables on the performance pegawai.3. Knowing the influence of variables on the performance of employees working discipline. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia in Makassar.

The data was collected through questionnaires and carried out in 112 employees of the State Finance of the Republic of Indonesia in Makassar. Data analysis in this study using SPSS version 17. Sampling technique used is the census methods and techniques of testing data used in this research include test validity with factor analysis, reliability testing with Cronbach alpha. Multiple linear regression analysis, to test and prove the research hypotheses.

The analysis showed that: 1) motivation to be the most dominant factors that caused these SSAT on BPK RI office in Makassar terhadap emphasizes motivation of its employees by way of rewards and promotions promotions to employees who in the value of having a very good performance. Penelitian is changed from that used in the value of the old work karyawan.2) leadership style is more democratic today to encourage more employees to improve their performance because every day leadership of the head sub-section held a morning meeting to discuss more about the suggestions and input, and continued with Head direction. 3) Discipline in BPK RI is currently very good can be seen from the number of employees who are absent due almost say there is no attendance system that has changed from a manual system of signed and converted into a fingerprint system and conducted three times a day ie morning, afternoon and evening when leaving work. *Analysis result demonstrates that leadership style have a positive influence toward employee performance. Motivation have a positive influence toward employee performance and work discipline have a positive influence toward employee performance.*

## KATA PENGANTAR

Dengan rahmat Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi penulis. Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak menghadapi kendala namun atas berkat bantuan semua pihak, dapat diselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya, khususnya diajukan kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si dan Dr. Muh.Idrus Taba, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang sangat banyak membantu dalam perampungan tesis ini.
2. Prof. Dr. Hj. ST. Haerani, SE., M.Si, Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE, MSi dan Dr. Ria Mardiana, SE, Msi, selaku dosen penguji atas segala kritikan yang diberikan demi penyempurnaan tesis ini.
3. Para dosen pengajar dan staf pendukung studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
4. Kepala instansi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Gowa beserta para pegawai negeri sipil.
5. Kedua orang tua yang dengan tulus ikhlas memberikan pengorbanan yang tak ternilai dengan segenap do'a dan cintanya.
6. Saudara, keluarga juga amunisikhuu untuk motivasinya yang tiada henti.
7. Teman – teman atas segala dukungan moril dan materiil kepada penulis hingga selesainya tesis ini.

Atas segala keterbatasan dalam penyusunan tesis ini, sehingga mungkin terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Makassar, Februari 2012

**UTAMI PURWIDIANSARI**

## DAFTAR ISI

### Halaman

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan MasalahPenelitian .....	10
1.3 Tujuan penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Landasan Teori .....	12
2.1.1 Teori Kinerja .....	12
2.1.1.1 Konsep Kinerja .....	14
2.1.2 Teori Gaya Kepemimpinan .....	15
2.1.3 Teori Motivasi .....	20
2.1.4 Teori Disiplin Kerja .....	22
2.2 Penelitian terdahulu .....	23
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	25
2.3.1 Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.....	25
2.3.2 Hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.....	26
2.3.3 Hubungan antara disiplin terhadap Kinerja karyawan.....	28
2.4 Kerangka Pemikiran .....	30
2.5 Hipotesis penelitian.....	30

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	32
3.1.1 Variabel Penelitian .....	32
3.1.2 Definisi Operasional .....	32
3.2 Penentuan Populasi dan Sampel .....	35
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	36
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	36
3.5 Metode Analisis Data .....	37
3.5.1 Uji Validitas .....	37
3.5.2 Uji Reliabilitas .....	38
3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda .....	38
3.5.4 Pengujian Hipotesis .....	39
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>41</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	41
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	41
4.1.2 Pengaturan BPK RI di Makassar .....	43
4.1.3 Visi dan Misi BPK RI .....	45
4.1.4 Struktur organisasidan uraian pekerjaan Perwakilan BPK RI di Makassar .....	45
4.1.5 Tugas Pelaksana BPK.....	49
4.1.6 Karakteristik responden.....	56
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	58
4.2.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	58
4.2.2 Deskripsi Variabel Motivasi.....	60
4.2.3 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja.....	61
4.2.4 Deskripsi variabel kinerja Karyawan.....	63
4.3 Analisis Data .....	65
4.3.1 Uji Kualitas Data.....	65
4.3.1.1 Pengujian Validitas.....	65
4.3.1.2 Pengujian Reliabilitas.....	66
4.5 Pengujian Hipotesis.....	68
4.5.1 Uji F.....	68
4.5.2 Koefisien Determinasi.....	69
4.5.3 Uji t.....	69

4.6 Pembahasan.....	71
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>74</b>
5.1 Kesimpulan Penelitian.....	74
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	76
5.3 Saran.....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>78</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>82</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 JUMLAH PEGAWAI MENURUT BAGIAN .....	6
Tabel 1.2 TINGKAT ABSENSI PEGAWAI.....	7
Tabel 4.1 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA.....	56
Tabel 4.2 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN.....	57
Tabel 4.3 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN.....	57
Tabel 4.4 TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI GAYA KEPEMIMPINAN.....	58
Tabel 4.5 TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI MOTIVASI .....	60
Tabel 4.6 TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI DISIPLIN KERJA .....	61
Tabel 4.7 TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI KINERJA.....	63
Tabel 4.8 HASIL UJI VALIDITAS .....	65
Tabel 4.9 HASIL UJI RELIABILITAS.....	66
Tabel 4.10 HASIL ESTIMASI REGRESI .....	67
Tabel 4.11 HASIL ANALISIS REGRESI SECARA SIMULTAN .....	68
Tabel 4.12 KOEFISIEN DETERMINASI .....	69
Tabel 4.13 HASIL UJI T SECARA PARSIAL .....	70

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	30
Gamabar 4.1 Struktur Perwakilan BPK RI .....	47

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan.

Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Organisasi merupakan suatu wadah kegiatan sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta, dalam kegiatan operasionalnya selalu senantiasa membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu melaksanakan tugasnya berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing masing dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam suatu organisasi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur utama yang memegang peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi, terutama organisasi pemerintah, sebab organisasi pemerintah berfungsi menjalankan tugas tugas umum pemerintahan, dan pembangunan dalam rangka memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Sehingga keberhasilan organisasi, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi.

Pembangunan pegawai diarahkan untuk menciptakan pegawai pemerintahan yang lebih efisien dan lebih efektif, berwibawa serta mampu melaksanakan seluruh tugas pemerintahan dan pembangunan dengan baik serta dilandasi dengan semangat pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Para pegawai pemerintahan berkewajiban memberikan pelayanan yang baik tanpa memandang ras, suku, agama maupun golongan.

Dalam suatu organisasi, kedudukan dan peranan pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan tujuan dari suatu organisasi. Dalam hal ini manusialah yang memegang peranan penting di dalam melaksanakan kegiatan kegiatan organisasi. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteleti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah

menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996 : dalam Sunarsih, 2001).

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993) serta Kouzes & Posner (1987) juga menyatakan bahwa pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Porter (1996) dalam Sunarsih (2001). Green Berg dan Baron (2000 : 444) dalam Sunarsih (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat dan perekonomian Indonesia yang kurang stabil, hal ini bisa saja menjadi sumber, kendala organisasi namun bisa juga menjadi sumber keuntungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz and Khan 1978; Koh et al. 1995; Mowday et al. 1982). Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Gary Yukl, 1994). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif.

Pada dasarnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Miller et.al.,(1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yukl, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil.

Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Pentingnya disiplin kerja bagi karyawan dimaksudkan agar mereka bersedia mematuhi dan menaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku. Disiplin itu sendiri adalah sikap menghormati, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak menolak untuk menerima sanksi apabila pegawai melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryo, 2002: 199). Termasuk berbagai upaya yang dilakukan oleh pemerintah khususnya di Perwakilan badan pemeriksa keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) di Makassar seperti melaksanakan prinsip-prinsip organisasi dengan baik untuk mendisiplinkan pegawai-pegawai yang berada di lingkungan setiap organisasi.

Secara struktural, dalam UU no.15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa keuangan disebutkan bahwa BPK RI adalah lembaga negara dalam pelaksanaan tugasnya terlepas dari pengaruh dan kekuasaan pemerintah tetapi tidak berdiri di atas pemerintah. Dalam hal ini, BPK-RI sesuai dengan UU memiliki fungsi operasional, fungsi rekomendasi dan fungsi yudikasi/ quasi yudisial. Dalam fungsi operasionalnya, BPK berfungsi :

1. Bertugas untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara
2. Menyerahkan hasil pemeriksaan kepada DPR, DPD, dan DPRD
3. Menyerahkan hasil pemeriksaan kepada presiden, gubernur dan bupati/walikota dan
4. Memantau pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan yang hasilnya diberitahukan kepada DPR, DPD, dan DPRD.

Dalam fungsi rekomendasinya, BPK berfungsi:

1. Laporan hasil kerja memuat temuan, kesimpulan, dan rekomendasi
2. Rekomendasi merupakan saran dari pemeriksa berdasarkan pemeriksaannya yang ditujukan kepada orang / badan untuk melakukan tindakan/ perbaikan dan
3. Pejabat wajib menindaklanjuti rekomendasi dari laporan hasil pemeriksaan.

Sedangkan dalam fungsi yudikasinya, BPK berfungsi:

1. Mengenakan ganti kerugian negara/daerah terhadap bendahara yang telah ditetapkan oleh BPK
2. Ketentuan pelaksanaan kerugian negara/daerah dalam UU ini berlaku pula untuk pengelola perusahaan negara/daerah dan badan lain yang mengelola keuangan negara sepanjang tidak diatur dalam UU tersendiri
3. Menerbitkan SKPBW dan
4. Tata cara penyelesaian ganti kerugian negara/daerah terhadap bendahara diserahkan BPK setelah konsultasi dengan pemerintah.

Tabel 1.1  
Jumlah Pegawai Menurut Bagian  
Desember (Akhir Tahun) 2008-2010

Bagian	2008	2009	2010
Kalan	1	1	1
Kaset	1	1	1
SDM	19	19	35
Keu	12	10	13
Umum	34	55	60
Set Kalan	6	10	15
Hukum & Humas	14	18	25
<b>Jumlah</b>	<b>87</b>	<b>114</b>	<b>150</b>
Ka.Sub Aud Sulsel I	1	1	1
Seksi Sulsel I-A	13	11	23
Seksi Sulsel II-B	14	10	28

Jumlah	28	22	52
Ka.Sub Aud Sulsel II	1	1	1
Seksi Sulsel II-A	12	13	23
Seksi Sulsel II-B	12	11	22
Jumlah	25	25	46
Ka. Sub Aud Sulsel III	1	1	1
Seksi Sulsel III-A	14	18	25
Seksi Sulsel III-B	12	15	25
Jumlah	27	34	51
Ka. Balai Diklat	1	1	1
Pelaksana	15	18	25
Sekretariat	-	6	12
Jumlah	16	25	38
Jumlah Total	174	220	374

Pelanggaran peraturan kerja menjadi sesuatu yang sangat buruk (Tabel 2). Tabel 2 menunjukkan bahwa jumlah absensi semakin meningkat dari tahun ke tahun. Pada Tahun 2008, persentase absen sebesar 0,84%. Pada Tahun 2009 persentase mengalami peningkatan menjadi 1,14% atau meningkat 0,30% dari tahun sebelumnya. Pada 2010 menjadi 1,43% atau meningkat 0,29% dari tahun sebelumnya. Jika hal tersebut di biarkan, maka akan berakibat dengan turunnya produktivitas kerja pegawai yang akan berdampak negatif bagi organisasi

Tabel 1.2  
Tingkat Absensi Pegawai  
Desember (akhir tahun) 2008-2010

TAHUN	JUMLAH ABSENSI (HARI)			TOTAL JUMLAH ABSENSI	%
	SAKIT	IZIN	ALPA		
2008	30	120	19	169	0,84
2009	37	146	23	206	1.14
2010	41	167	29	237	1,43

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan penulis, ternyata di badan Pemeriksa Keuangan (BPK-RI) di Makassar terdapat beberapa indikasi dan gejala-gejala sebagai berikut:

1. Masih adanya pegawai yang terlambat datang ke kantor. Hal ini disebabkan karena masih digunakannya sistem absen manual berupa tanda tangan pegawai sehingga banyak pegawai yang mengapsenkan rekan kerjanya dengan cara meniru tanda tangan.
2. Masih adanya pegawai yang meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya. Hal ini disebabkan sistem pengapsenan hanya diberlakukan satu kali dalam sehari yaitu hanya pada pagi hari saja.
3. Masih banyak pegawai yang melalaikan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena kurangnya motivasi yang diberikan atasan berupa penghargaan.
4. Kurangnya semangat kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena banyaknya mutasi yang terjadi hampir setiap 6 bulan sehingga banyak pegawai yang kurang mengenal karyawan yang satu dengan yang lain begitu baik. Akibatnya antar karyawan kurang berkomunikasi dengan baik dan tidak saling memotivasi terhadap pekerjaan masing-masing.

Dengan memperhatikan gejala yang timbul, menunjukkan situasi bahwa di BPK-RI di Makassar terdapat suatu masalah yaitu Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus

menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Suranta, 2002). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006). Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain Suharto dan Cahyono (2005), Hakim (2006). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006). Untuk itu disiplin

harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006), dan Aritonang (2005) disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan.

Berdasarkan survei pendahuluan, peneliti menemukan adanya kekurangan menaati tata tertib, ketentuan-ketentuan perusahaan yang memberatkan karyawan, disamping gaya kepemimpinan dan motivasi yang cukup tinggi. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia di Makassar"

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Permasalahan dari perusahaan ini adalah tinggi rendahnya kinerja karyawan, untuk suatu upaya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan permasalahan tersebut diduga faktor gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
2. Mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai.
3. Mengetahui pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun Manfaat penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan teoritis, yaitu untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan relevansinya dengan kehidupan nyata, khususnya yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja.
2. Kegunaan praktis, yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan sumbangan dan pemikiran Badan pemeriksa Keuangan (BPK-RI) di Makassar khususnya dan masyarakat pada umumnya dalam mengatasi berbagai permasalahan yang erat kaitannya dengan pengawasan, pengambilan keputusan dan disiplin kerja.
3. Bagi almamater Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan teori**

##### **2.1.1 Teori Kinerja**

###### **A. Kinerja menurut Wexley dan Yukl**

Wexley dan Yukl (2000:97) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah disiplin kerja dan motivasi kerja. Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin, pegawai akan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih bagus.

Menurut pendapat Wether Jr. yang dikutip oleh Burhanuddin (1985:96), menyatakan bahwa disiplin adalah upaya manajemen untuk mengusahakan agar pegawai mentaati standar/peraturan dalam organisasi. Ia menganggap bahwa disiplin sebagai suatu latihan untuk mengubah dan mengoreksi pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga pegawai akan berusaha untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya bagi organisasi.

Motivasi kerja pegawai juga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya motivasi dari dalam diri seorang pegawai maka akan mendorong pegawai tersebut untuk melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin. Jadi kesimpulannya, semakin tinggi tingkat motivasi seorang pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang bersangkutan.

###### **B. Kinerja menurut Gie**

Gie (1999:17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi : 1). Motivasi kerja, 2). Kemampuan kerja, 3). Perlengkapan dan fasilitas, 4). Lingkungan eksternal, 5). *Leadership*, 6). Misi strategi, 7). Budaya perusahaan, 8). Kinerja individu dan organisasi, 9). Praktik manajemen, 10). Struktur, 11). Iklim kerja.

Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki pegawai akan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

### **C. Kinerja menurut Simamora**

Simamora (1995:500) menyatakan kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yakni :

1. Faktor individual yang terdiri dari :

- a) Kemampuan dan keahlian
- b) Latar belakang
- c) Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari :

- a) Persepsi
- b) *Attitude*
- c) *Personality*
- d) Pembelajaran
- e) Motivasi

3. Faktor Organisasi

- a) Sumberdaya
- b) Kepemimpinan
- c) Penghargaan
- d) Struktur
- e) *Job design*

Simamora mengungkapkan kemampuan dan keahlian sebagai faktor individual masing-masing pegawai. Semakin kompeten kemampuan dan keahlian yang dimiliki masing-masing pegawai, akan mempengaruhi pencapaian hasil kinerja.

Begitu juga dengan motivasi, dimana motivasi adalah faktor psikologis yang akan mendorong pegawai dalam pengambilan keputusan untuk melakukan pekerjaan. Semakin kuat motivasi yang melekat pada diri pegawai, semakin bagus kinerja yang dihasilkan.

### **2.1.1.1 Konsep kinerja**

#### **A. Konsep Kinerja menurut Rue dan Byars**

Konsep kinerja menurut Rue dan Byars (1980:376), diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*The degree of accomplishment*" atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja, tingkat pencapaian organisasi dapat diketahui. Pencapaian atas tujuantujuan organisasi tersebut kemudian dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai baik/buruknya kinerja organisasi.

#### **B. Konsep Kinerja menurut Osborne**

Osborne dalam Quade (1990:1) berpendapat bahwa kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Dapat dikatakan bahwa misi organisasi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (visi). Semakin banyak misi yang dilakukan, maka semakin bagus kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Begitu juga sebaliknya, kinerja organisasi dikatakan buruk apabila hanya sedikit misi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

#### **C. Konsep Kinerja menurut Kusriyanto**

Kusriyanto (1986:77) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai negeri sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dengan kata lain Kusriyanto mengemukakan kinerja dapat dinilai melalui kriteria-kriteria tertentu yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur keberhasilan atau kesuksesan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dimana pekerjaan tersebut kemudian akan dievaluasi oleh pimpinan.

## **D. Konsep Kinerja berdasarkan Inpres RI No.7 Tahun 1999**

Berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Maksud definisi tersebut adalah dengan kinerja terdapat gambaran tingkat pencapaian dari pelaksanaan visi, misi, dan tujuan organisasi yang telah dirumuskan dalam *strategic planning*. Dengan kata lain, kinerja dapat dilihat dari tingkat pencapaian pelaksanaan program-program dari visi, misi, dan tujuan organisasi.

## **E. Kesimpulan Konsep Kinerja**

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pengukuran tingkat pencapaian atas tujuan, visi, dan misi organisasi sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan pegawai. Dalam penelitian ini kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan pada ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

### **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

#### **A. Teori Michigan, Robin (2003:44)**

“ Bahwa pemimpin yang berorientasi karyawan memiliki hubungan dengan kinerja kelompok kerja”

Teori jalur tujuan, robin (2003:55) menggambarkan:

- Kepemimpinan yang suportif menghasilkan kinerja dan kepuasan pegawai yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas terstruktur.

- Kepemimpinan yang berorientasi prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan bahwa upaya akan mendorong kinerja yang tinggi bila tugas-tugas terstruktur.

Beberapa hubungan di atas memberikan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang suportif, berorientasi prestasi, demokratis dan berorientasi kepada hubungan jika kondisi-kondisi tersebut dalam sebuah kepemimpinan akan mendorong pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dari organisasi

Organisasi sendiri merupakan kerangka kerja dari pada setiap bentuk kerjasama manusia untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi bukan sekedar kerangka dalam pembagian tugas dalam kinerja pegawai melainkan keseluruhan perangkat beserta fungsi-fungsinya yang saling berhubungan. Hal ini tersebut menegaskan bahwa dalam menjalankan organisasi, pemimpin harus lebih selektif agar tercipta koordinasi kerja yang baik seta dapat menjalankan fungsi perusahaan dengan baik.

## **B. Teori Maxwell**

Menurut Maxwell (2001) gaya kepemimpinan yang baik dan terkoordinasi akan menciptakan fungsi kinerja yang baik pada pegawai. Dengan adanya kerjasama dalam organisasi maka akan tercipta hubungan kerja yang serasi antara pimpinan dengan bawahannya. Tanggung jawab dan disiplin kerja yang berorientasi memuaskan akan menunjang keberhasilan perusahaan yang dipimpin begitu juga dengan peningkatan kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

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

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

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

#### 1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

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

#### 2. Tipe pemimpin yang militeristik

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

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

#### 3. Tipe pemimpin yang paternalistik

- Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- Bersikap terlalu melindungi

- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- Sering bersikap mau tahu

#### 4. Tipe pemimpin yang kharismatik

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

#### 5. Tipe pemimpin yang demokratis

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

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

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

#### 1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya kepemimpinan transaksional

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

a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.

c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

d. *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

## 3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu

mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

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

#### 4. Gaya kepemimpinan visioner

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

### **2.1.3 Motivasi**

Menurut Malthis (2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan Mary, 2005).

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994).

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas".
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Menurut Siagian (2002) ada enam teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:

1. Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objectives* (MBO).
2. Program penghargaan karyawan.
3. Program ketertiban karyawan.
4. Program imbalan bervariasi.

5. Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan.
6. Manfaat yang fleksibel.

Menurut Rivai (2004) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi.
2. Menjadi pendengar aktif.
3. Penyusunan tujuan yang menantang.
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi.
5. Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

#### **2.1.4 Disiplin Kerja**

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

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

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

- a. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.

- e. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

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

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

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

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

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

1. Hasil penelitian yang dilakukan Anggono (2003), tentang Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan DIY. Menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dimana besarnya hubungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai besarnya sebesar 63,5% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu motivasi kerja dan lingkungan kerja. Hal ini juga dapat menjelaskan bahwa banyak nilai nilai

yang ada dalam disiplin kerja berkaitan dengan faktor-faktor yang turut mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan ada hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai dapat diterima. Artinya, disiplin kerja dalam suatu organisasi dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerja yang dicapai oleh pegawainya.

2. Penelitian lainnya Indra (2000), meneliti tentang Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Hotel Melia Purosani Yogyakarta, yang menggunakan analisis regresi berganda sebagai alat uji, menghasilkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja di Hotel Melia Purosani. Adapun pengaruhnya adalah sebesar 67,40% dari faktor motivasi, sedangkan 32,60%nya lagi dipengaruhi oleh faktor lain. Walaupun motivasi menghasilkan hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai Hotel Melia Purosani, ada beberapa hal lain yang juga penting dan perlu mendapatkan perhatian seperti keterampilan dan kepuasan pegawai yang dapat juga mempengaruhi kinerjanya.
3. Penelitian yang dilakukan Ikun (2002), tentang Faktor-faktor yang Berhubungan Dengan Kinerja Pegawai Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada RSUD Dr Sardjito, yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai dan sampai sejauh mana upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang telah diterapkan di RSUD Dr Sardjito. Dengan menggunakan alat analisa uji korelasi *product moment* untuk faktor kemampuan kerja menghasilkan korelasi (  $r$  ) sebesar 0,7085 (cukup erat) dan  $p=0,000$ , perhitungan berada diantara 0,600 – 0,800 sehingga dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kemampuan kerja dengan kinerja pegawai di di RSUD Dr Sardjito, sedangkan faktor prestasi kerja menghasilkan korelasi (  $r$  ) sebesar 0,8297,  $p=0,000$  perhitungan berada diantara 0,8297 – 1,000, artinya terdapat hubungan yang kuat antara prestasi kerja dengan kinerja pegawai di RSUD Dr Sardjito, variabel lain (kepercayaan diri) menghasilkan korelasi (  $r$  ) sebesar 0,2356 dan  $p=0,180$ , koefisien tidak menunjukkan hubungan yang kuat karena (  $r$  ) hasil perhitungan rendah yaitu

antara 0,200 – 0,400 dan  $p > 0,05$  sehingga dengan demikian variabel kepercayaan diri tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD Dr Sardjito.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Budi Cahyono (2005) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja sumber daya manusia di secretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah” dengan teknik sampling *proporsional sampling*, dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara individu mampu bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dengan judul penelitian “Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang” dengan teknik sampling sensus dengan hasil penelitian terdapat pengaruh secara signifikan disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Regina Aditya Reza (2008) dengan judul Pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT. Sinar Sentosa Tanggerang. Dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Suranta (2002) dan Tampubolon

(2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan. Jadi, hubungan antar variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja adalah H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **2.3.2 Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam memahami motivasi tentu saja tidak terlepas dari pembahasan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti yang dikemukakan oleh Herzberg (dikutip dari Timpe, 2000:318). Teori ini menyebutkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi yaitu faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) dan faktor yang membuat orang puas atau faktor yang membuat orang sehat (*hygiene ekstristik*) Faktor intristik (*hygiene motivators*) diartikan sebagai kondisi situasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain : 1). Prestasi kerja, 2). Pengalaman, 3). Pengakuan, 4). Tanggungjawab, 5). Wewenang, 6). Promosi.

Adapun faktor-faktor situasi yang tidak mempengaruhi kepuasan kerja (*no dissatisfaction*) adalah sebagai berikut :

1. Penggajian
2. Keamanan
3. Hubungan antara pribadi antar teman dan atasan
4. Kondisi kerja
5. Status pekerjaan
6. Kebijakan organisasi
7. Kualitas pengendalian

Lebih lanjut Herzberg menyatakan bahwa dengan motivasi yang tinggi yang dimiliki seorang pegawai maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa motivasi kerja Herzberg mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai. Motivasi merupakan subyek yang penting bagi manajer. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi mereka untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Umumnya sebuah organisasi menginginkan agar para pegawai berhasil

melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Baik buruknya kinerja pegawai dapat disebabkan oleh kemampuan manajer dalam mempengaruhi pegawai untuk bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Kegiatan mempengaruhi pegawai dapat disebut dengan motivasi kerja. Jadi semakin besar motivasi yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya semakin besar kinerja pegawai yang dapat dicapai.

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju.

segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, hubungan antar variabel motivasi dengan kinerja adalah

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Hubungan antara Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja yang tinggi sangat diperlukan oleh setiap organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yakni efektif dan efisien. Pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan dapat memberikan keuntungan kepada setiap organisasi. Tetapi sebaliknya apabila tingkat kedisiplinan rendah maka pegawai tersebut akan cenderung melakukan hal-hal yang tidak baik dan akan sangat merugikan organisasi. Dengan demikian, disiplin kerja harus selalu di jaga dan di tingkatkan dalam setiap organisasi.

Menurut Saydam (1996:286-287) menjelaskan bentuk disiplin kerja yang baik akan tergambar pada suasana :

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para pegawai.

Sementara itu melemahnya disiplin kerja pegawai terlihat pada suasana kerja sebagai berikut :

1. Tingginya angka absensi pegawai.
2. Sering terlambatnya pegawai untuk masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
3. Menurunnya semangat dan gairah kerja.
4. Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggung jawab.
5. Penyelesaian pekerjaan yang lambat karena pegawai lebih senang mengobrol dari pada kerja.
6. Tidak terlaksananya supervisi dan waskat yang baik.
7. Sering terjadinya konflik antar pegawai dan pimpinan perusahaan.

Adapun contoh pelaksanaan disiplin kerja yang baik menurut Strauss (1985:214) adalah sebagai berikut :

1. Masuk kerja tepat waktu.
2. Mentaati instruksi kerja dari supervisor.
3. Menghindari perkelahian, mabuk dan pencurian.
4. Mencetakkan jam kerja pada waktu hadir.

Begitu pula I. C. Wursanto (1985 : 135), menyatakan bahwa: "Kinerja yang tinggi dan disiplin yang tinggi akan diperoleh apabila para pegawai terpenuhi kebutuhannya" Berdasarkan pendapat ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang dimiliki seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan.

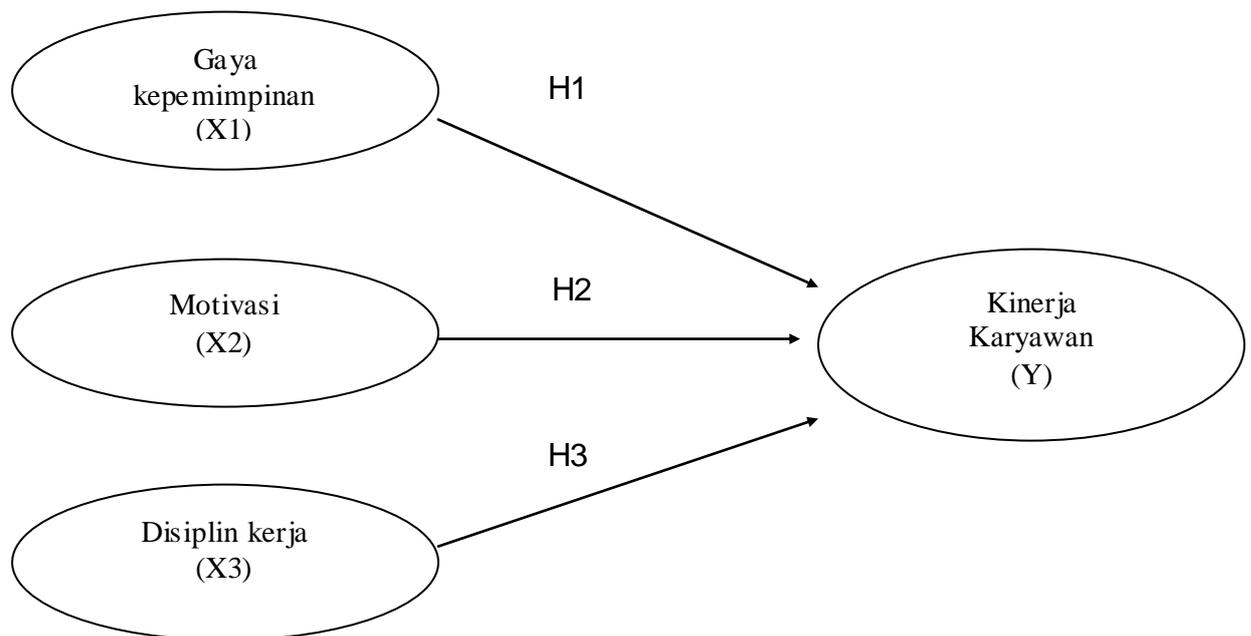
Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi, hubungan antar variabel disiplin kerja dengan kinerja adalah

H3: Disiplin kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.1  
Kerangka pemikiran



*Sumber: konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini.*

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan landasan teori yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan pemeriksa Keuangan (BPK-RI) di Makassar.
2. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Badan pemeriksa Keuangan (BPK-RI) di Makassar.

3. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK- RI) di Makassar.