

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. NUSANTARA CARD SEMESTA CABANG MAKASSAR**

**AYU NOVITA AMIN**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2014**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. NUSANTARA CARD SEMESTA CABANG MAKASSAR**

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**AYU NOVITA AMIN**

**A21108908**



Kepada

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2014**

# SKRIPSI

## PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. NUSANTARA CARD SEMESTA CABANG MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

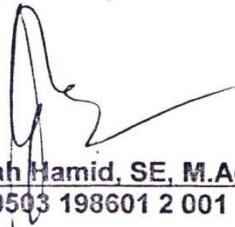
**AYU NOVITA AMIN**  
A21108908

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, Desember 2013

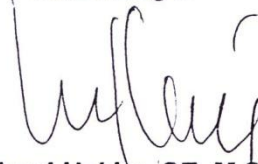
*Ace Eji*

Pembimbing I



Dr. Nudjannah Hamid, SE, M.Agr  
NIP. 19600503 198601 2 001

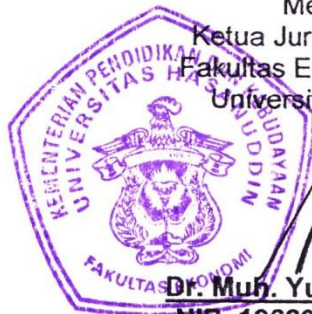
Pembimbing II



Wardhani Hakim, SE, M.Si  
NIP. 19720525 199702 2 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Dr. Muh. Yunus Amar, SE, MT  
NIP. 19620430 198810 1 001

# SKRIPSI

## PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. NUSANTARA CARD SEMESTA CABANG MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

**AYU NOVITA AMIN**  
**A211108908**

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 26 Februari 2014 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Nudjannah Hamid, SE, M.Agr	Ketua	1 .....
2.	Wardhani Hakim, SE.,M.Si	Sekretaris	2 .....
3.	Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA	Anggota	3 .....
4.	Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE.,M.Si	Anggota	4 .....
5.	Jillius Jillbert, SE.,M.Si	Anggota	5 .....

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
  
**Dr. Muh. Yunus Amar, SE,MT**  
**NIP. 19620430 198810 1 001**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ayu Novita Amin

NIM : A21108908

Program Studi : Manajemen

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

### **PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. NUSANTARA CARD SEMESTA CABANG MAKASSAR**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, November 2013

buat pernyataan,



Ayu Novita Amin

## **PRAKATA**

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini. Pertama-tama, ucapan terima kasih peneliti berikan kepada Ibu Nurjannah Hamid sebagai pembimbing pertama dan kepada Ibu Wardhani Hakim sebagai pembimbing kedua atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak Budianto Darmastono sebagai pimpinan PT. Nusantara Card Semesta atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau. Semoga bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Allah SWT.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada kedua orang tua, tetta dan mama beserta saudara-saudara peneliti, partner hati peneliti Muh. Darman, SH dan teman bertukarpikiran kak Syarif Sulaiman,SE,.MM dan teman-teman manajemen08 atas bantuan, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian skripsi ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini.

Makassar, November 2013

Ayu Novita Amin

## ABSTRAK

### PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. NUSANTARA CARD SEMESTA CABANG MAKASSAR

### *EFFECT OF DISCIPLINE TO WORK AND LEADERSHIP EMPLOYEE PERFORMANCE IN. NUSANTARA CARD SEMESTA BRANCH OF MAKASSAR*

Ayu Novita Amin  
Dr. Hj. Nurjannah Hamid, SE.,M.Agr  
Wardhani Hakim, SE.,M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar. Jenis data yang digunakan yakni data primer dan data sekunder. Teknik penarikan sampel menggunakan metode *full sample* dengan mengambil total populasi untuk dijadikan sampel penelitian, sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 60 orang. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS versi 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya dampak yang signifikan dan positif antara disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja menjadi salah satu faktor yang berdampak dominan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** disiplin kerja, kepemimpinan, kinerja dan karyawan

*This study aims to identify the level of influence of labor discipline and leadership to employee performance at PT. Makassar Branch of Nusantara Card Semesta. The type of data used primary data and secondary data. Sampling technique using full sample by taking the total population for the research sample, so the sample in this study was 60. Data analysis technique used is multiple regression analysis using SPSS version 20.0. The results showed that the presence of a significant and positive impact between working discipline and leadership on employee performance. Work discipline became one of the dominant factors that impact on employee performance.*

**Keywords:** *working discipline, leadership, performance and employee*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.4. Sistematika Penulisan.....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.2. Disiplin Kerja.....	10
2.2.1 Mengenal Disiplin.....	10
2.2.2 Mengenal Disiplin Kerja.....	14
2.2.3 Faktor-faktor Disiplin Kerja.....	15
2.2.4 Arti Penting Disiplin Kerja.....	17
2.2.5 Sanksi Terhadap Pelanggaran Disiplin.....	19
2.3. Kepemimpinan.....	20
2.3.1 Gaya Kepemimpinan.....	21
2.4. Kinerja Karyawan.....	30
2.4.1 Penilaian Kinerja Karyawan.....	34
2.4.2 Mengenal Pengukuran dan Perhitungan Kinerja.....	36
2.5. Penelitian Terdahulu.....	43
2.6. Kerangka Pemikiran.....	45
2.7. Hipotesis.....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi dan Objek Penelitian.....	46
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	46



3.3	Jenis dan Sumber Data.....	47
3.4	Populasi dan Sampel .....	47
3.5	Metode Analisis Data .....	48
3.6	Definisi Operasional .....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN		
4.1	Karakteristik Responden.....	53
4.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	54
4.3	Pengujian Instrumen Penelitian .....	56
4.4	Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis Peneltiian .....	57
4.5	Pembahasan.....	60
BAB V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan .....	65
5.2	Saran .....	65
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	66

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Absensi Karyawan PT. Nusantara Card Semesta .....	4
Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu .....	39
Tabel 4.1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	48
Tabel 4.2 Responden berdasarkan Usia .....	48
Tabel 4.3 Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	49
Tabel 4.4 Disiplin Kerja .....	49
Tabel 4.5 Kepemimpinan .....	50
Tabel 4.6 Kinerja Karyawan .....	50
Tabel 4.7 Uji Validitas .....	51
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas .....	52
Tabel 4.9 Output analisis regresi .....	53
Tabel 4.10 Pengujian Hipotesis Secara Parsial .....	55

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	45

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Struktur Organisasi

Lampiran II Persetujuan Penelitian

Lampiran III Kuesioner

Lampiran IV Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Lampiran V Uji Instrumen Penelitian

Lampiran VI Output Regresi Linear Berganda

Lampiran VII Tabulasi Data

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Organisasi dan karyawan merupakan dua elemen yang saling membutuhkan dan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Karyawan pada umumnya memiliki potensi yang dapat memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor produksi yang penting dalam upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap organisasi tentunya senantiasa berupaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan/*skill* (Prawirosentono, 1999 dan Armstrong, 1998), pengetahuan/*knowledge* (Armstrong, 1998), kemampuan/*ability* (Lucky, 2000) agar dapat dikelola dengan baik sehingga pada akhirnya mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal. Kelangsungan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang baik, sehingga diperlukan penilaian kinerja karyawan agar organisasi mengetahui sejauh mana karyawan berkontribusi terhadap pertumbuhan perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja dari segi kualitas dan kuantitas yang diperoleh seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan berdasarkan pada tanggungjawab yang diamanatkan (Mangkunegara, 2001). Kinerja menjadi salah satu aspek yang penting bagi organisasi karena kinerja dapat ditinjau dari beberapa sisi. Tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor, diantaranya adalah faktor disiplin kerja (Carrel, Elbert, Hatfield, 1995) dimana tujuan utama dari disiplin

kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk mematuhi dan mengikuti ketentuan kinerja organisasi yang telah ditetapkan. Disiplin kerja adalah suatu sikap seorang karyawan yang terwujud dalam tingkah laku berupa ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan berdasarkan nilai etik, norma dan kaidah yang berlaku secara umum (Sinungan, 2000). Disiplin kerja mampu mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan, hal ini berdasarkan hasil penelitian (fakta empirik) dari Magdalena (2013), Santoso dan Kurniawan (2012) dan Santoso dan Handoko (2012), hasil penelitian mereka menunjukkan hubungan yang nyata antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja secara umum memiliki peranan yang penting bagi suatu organisasi. Adapun tujuan disiplin kerja (Nitisemito, 1993) yaitu mendorong karyawan agar patuh dan taat pada kebijaksanaan dan peraturan kepegawaian dan organisasi; memanfaatkan penggunaan prasarana dan sarana secara efektif; dan meningkatkan produktifitas kerja yang merupakan akibat dari penggunaan input secara efisien yang pada gilirannya akan meningkatkan output. Dalam proses disiplin kerja, langkah pertama yang harus dilakukan suatu organisasi yakni menentukan tujuan organisasi dan membuat peraturan (Mondy dan Noe, 1993).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan, berdasarkan teori kepemimpinan (Kreitnet dan Kinicki, 2003) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja. Berdasarkan hasil penelitian dari Reza (2010) dan Soegihartono (2012) menjelaskan bahwa

kepemimpinan memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan. Melakukan suatu perubahan merupakan salah satu tanggungjawab kepemimpinan yang penting dan rumit. Tujuan yang penting dalam perubahan meliputi sikap dan keterampilan, peran kerja, teknologi, atau strategi kompetitif yang berubah ke arah yang lebih baik (Gary Yukl, 2001).

Kegiatan manusia secara senantiasa membutuhkan kepemimpinan, agar tercipta suatu usaha yang terencana dan sistimatis. Demikian juga suatu organisasi yang terdiri dari sekumpulan manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, pemimpin menjadi pihak yang sangat penting peranannya selaku pusat penggerak organisasi berusaha mengetahui keinginan karyawan atau anggotanya yaitu apa yang mendorong anggotanya berperilaku tertentu disesuaikan dengan tujuan organisasi tersebut (Sriwidodo dan Sugito, 2007).

Baik faktor kepemimpinan maupun disiplin kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, dengan demikian seyogyanya suatu organisasi secara serius dalam memahami kedua faktor tersebut agar terwujud kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara umum secara positif. Perusahaan dalam kajian penelitian ini sekaligus menjadi objek penelitian adalah PT. Nusantara Card Semesta cabang Makassar, yang merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak dibidang jasa titipan, logistik, dan kurir domestik dan internasional dengan nama produk layanan NCS courier and logistic.

Sebagai perusahaan jasa, faktor kedisiplinan karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan ditengah persaingan usaha jasa kurir yang

semakin kompetitif, dengan demikian kedisiplinan kerja menjadi suatu syarat untuk mencapai hasil yang optimal dalam perusahaan.

Berikut ini merupakan daftar absensi untuk karyawan pada PT. Nusantara Card Semesta cabang Makassar yang mencerminkan tingkat disiplin karyawan.

Tabel 1.1. Absensi Karyawan PT. Nusantara Card Semesta tahun 2012

No	Bulan	Frekuensi Absensi Karyawan
1	Januari	14%
2	Februari	20%
3	Maret	16%
4	April	23%
5	Mei	19%
6	Juni	24%
7	Juli	22%
8	Agustus	18%
9	September	28%
10	Oktober	17%
11	November	19%
12	Desember	20%

Sumber: PT. Nusantara Card Semesta, 2012

Data absensi karyawan PT. Nusantara Card Semesta menunjukkan bahwa frekuensi absensi karyawan bersifat fluktuatif dengan tingkat absensi tertinggi adalah 28% dan tingkat absensi terendah karyawan adalah 14%. Hal ini mengindikasikan rendahnya disiplin kerja karyawan dan ketegasan dari pimpinan sehingga masih tingginya tingkat absensi di PT. Nusantara Card Semesta.

Perusahaan memiliki aturan kedisiplinan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan salah satunya berupa tindakan korektif atau sanksi bagi karyawan yang melanggar, adanya rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas, adanya tujuan dan kemampuan serta diperlukan teladan pimpinan.



Dapat disimpulkan bahwa, disiplin kerja dan kepemimpinan secara nyata memberikan dampak pada perusahaan, karena kepemimpinan yang efektif dapat menjadi tulang punggung dari bisnis jasa yang sukses. Oleh karena itu peneliti menaruh perhatian yang besar pada kedua faktor tersebut sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari fenomena yang dikemukakan di latar belakang, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
- b. Faktor manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- b. Untuk mengetahui faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

### **1.3.2. Manfaat Penelitian**

- a. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan pemikiran yang bermanfaat bagi manajemen perusahaan PT. Nusantara

Card Semesta cabang Makassar. Khususnya dalam bidang disiplin kerja dan kepemimpinan

- b. Sebagai bahan pertimbangan serta referensi bagi peneliti lainnya yang melakukan penelitian pada bidang yang sama.

#### **1.4. Sistematika Penulisan**

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai hal-hal yang dibahas dalam penulisan ini, maka penulisannya dibagi dalam tiga bab yang komposisinya sebagai berikut:

- a. BAB I : Merupakan bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.
- b. BAB II : Berisi landasan pemikiran teoritik yang meliputi tinjauan pustaka/kerangka teoritik serta mengemukakan kerangka pikir yang mendasari penelitian dan pemaparan hipotesis penelitian.
- c. BAB III : Mengemukakan metode penelitian yang meliputi; lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, metode analisis, variabel penelitian serta definisi operasional.
- d. BAB IV : Memuat karakteristik responden, analisis deskriptif variable penelitian, pengujian instrument penelitian, analisis regresi dan pengujian hipotesis penelitian dan pembahasan.
- e. BAB V : Bagian terakhir yang berisi kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:10) adalah manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pengertian lain mengenai manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Husein Umar (2005:3) adalah manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia yang bertugas mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Sementara itu, Schuler, et al., (1992) mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian di atas, jelas bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dalam pengelolaan individu-individu yang terlibat dalam organisasi, sehingga setiap individu memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan utama MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada manusia-manusia yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut pendapat Edwin B. Flippo dalam Suwatno & Priansa (2011:30), fungsi MSDM diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial yang meliputi:

- a. Perencanaan

Perencanaan berarti menentukan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

- b. Pengorganisasian

Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta fasilitas tertentu.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak karyawan agar mereka berkamauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan individu atau karyawan.

2. Fungsi Teknis yang meliputi:

a. Pengadaan

Pengadaan merupakan fungsi operasional yang mengatur tentang bagaimana memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi.

b. Pengembangan

Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.

c. Kompensasi

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan sebuah proses penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan berarti bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang telah ada agar aktivitas dari organisasi terus berlangsung.

f. Pensiun

Fungsi ini berkaitan dengan karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi. Fungsi ini merupakan pemutusan hubungan dan bagaimana mengembalikan individu tersebut kembali ke masyarakat.

Pelaksanaan fungsi manajerial maupun fungsi operatif pada dasarnya dilaksanakan agar disatu pihak tujuan perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

## **2.2 Disiplin Kerja**

### **2.2.1 Mengenal Disiplin**

Untuk membahas pengertian disiplin, terlebih dahulu harus diketahui pengertian dari disiplin itu sendiri. Istilah disiplin itu berasal dari bahasa latin yaitu *diciplina discipulus* yang berarti pengajaran, latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian, tata tertib, aturan serta pengembangan tabiat (Moekijat, 1999:139).

Dalam *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer (1991: 359)*, didefinisikan bahwa disiplin adalah kepatuhan kepada peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

Manusia sebagai individu kadang-kadang ingin hidup bebas, sehingga ia ingin melepaskan diri dari segala ikatan dan aturan yang membatasi kegiatan dan perilakunya. Akan tetapi, selain itu manusia juga merupakan makhluk sosial yang hidup diantara individu-individu lain, dimana ia mempunyai kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain.

Penyesuaian diri dari tiap individu terhadap segala sesuatu yang ditetapkan kepadanya, akan menciptakan suatu masyarakat yang tertib dan bebas dari kekacauan. Demikian juga kehidupan dalam suatu perusahaan akan sangat membutuhkan ketaatan dari para karyawannya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Dengan kata lain, disiplin kerja pada karyawan akan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja.

Seharusnya karyawan mengerti bahwa dengan dipunyalinya disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, diperlukan kesadaran para karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Selain itu perusahaan sendiri harus mengusahakan agar peraturan itu bersifat jelas, mudah dipahami dan adil, yaitu berlaku baik bagi pemimpin yang tertinggi maupun bagi karyawan yang terendah.

Singodimedjo (2002) mengatakan, disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi yang baik. Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan (Siagian, 2002). Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu:

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



Menurut Terry (dalam Tohardi: 2002), disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin. Menurut Nitisemito (1996: 18), disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan perusahaan baik tertulis maupun tidak.

Latainer (Soediono, 1995), mengartikan disiplin sebagai kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri pada keputusan, peraturan dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Dalam arti sempit, biasanya dihubungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum karyawan hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin. Hal demikian jarang terjadi dan hanya dilakukan bilamana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

Bagi Beach (dalam Siagian, 2002) disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi, yaitu hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kesetiaan, kepatuhan, ketekunan, dan ketaatan dari setiap karyawan atau

keseluruhan karyawan untuk memenuhi peraturan yang berlaku dalam perusahaan untuk menjalankan tugas yang dibebankan dalam mencapai tujuan.

### **2.2.2 Mengenal Disiplin Kerja**

Menurut Siswanto (1987: 278), disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati menghargai dan patuh terhadap peraturan yang berlaku dan sanggup menjalankan serta tidak mengelak untuk menerima sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Merujuk pada pengertian disiplin kerja diatas Siagian (2000: 305-306) membagi dua jenis disiplin, yaitu:

#### **a. Pendisiplinan Preventif**

Pendisiplinan Preventif adalah tindakan yang mendorong pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif.

#### **b. Pendisiplinan Korektif**

Pendisiplinan Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut korektif sifatnya mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan menghukum pegawai yang berbuat kesalahan. Namun maksud dari pendisiplinan ini adalah untuk

memperbaiki kegiatan diwaktu yang akan datang dan bukan untuk menghukum kegiatan di masa lalu.

### **2.2.3 Faktor-faktor Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku. Pembentukan perilaku jika dilihat dari formula Kurt Lewin adalah interaksi antara faktor kepribadian dan faktor lingkungan (situasional).

#### **1. Faktor Kepribadian**

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai dalam hal ini yang berkaitan langsung dengan disiplin. Nilai-nilai yang menjunjung disiplin yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, guru, dan masyarakat akan digunakan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin di tempat kerja. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang. Sikap diharapkan akan tercermin dalam perilaku.

Perubahan sikap ke dalam perilaku terdapat 3 tingkatan menurut Kelman (Brigham, 1994) :

##### *1) Disiplin karena kepatuhan*

Kepatuhan terhadap aturan-aturan yang didasarkan atas dasar perasaan takut. Disiplin kerja dalam tingkat ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang. Sebaliknya, jika pengawas tidak ada di tempat disiplin kerja tidak tampak.

## *2) Disiplin karena identifikasi*

Kepatuhan aturan yang didasarkan pada identifikasi adalah adanya perasaan kekaguman atau penghargaan pada pimpinan. Pemimpin yang kharismatik adalah figur yang dihormati, dihargai, dan sebagai pusat identifikasi. Karyawan yang menunjukkan disiplin terhadap aturan-aturan organisasi bukan disebabkan karena menghormati aturan tersebut tetapi lebih disebabkan keseganan pada atasannya. Karyawan merasa tidak enak jika tidak mentaati peraturan. Penghormatan dan penghargaan karyawan pada pemimpin dapat disebabkan karena kualitas kepribadian yang baik atau mempunyai kualitas profesional yang tinggi di bidangnya. Jika pusat identifikasi ini tidak ada, maka disiplin kerja akan menurun, pelanggaran meningkat frekuensinya.

## *3) Disiplin karena internalisasi*

Disiplin kerja dalam tingkat ini terjadi karena karyawan mempunyai sistem nilai pribadi yang menjunjung tinggi nilai-nilai kedisiplinan. Dalam taraf ini, orang dikategorikan telah mempunyai disiplin diri.

## **2. Faktor Lingkungan**

Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tetapi merupakan suatu proses belajar yang terus-menerus. Proses pembelajaran agar dapat efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip, konsisten, adil bersikap positif, dan terbuka. Konsisten adalah memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka

rusaklah sistem aturan tersebut. Adil dalam hal ini adalah memperlakukan seluruh karyawan dengan tidak membeda-bedakan.

#### **2.2.4 Arti Penting Disiplin Kerja**

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi.

*Siswanto (1987: 280)* mengatakan bahwa secara khusus pendisiplinan pegawai mempunyai arti penting bagi suatu perusahaan anantara lain:

1. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijaksanaan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijaksanaan perusahaan yang berlaku, baik secara tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan baik jasa maupun barang kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan dengan sebaik-baiknya.

5. Tindak lanjut dari hal-hal tersebut di atas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kegiatan untuk menjalankan standar-standar perusahaan. Oleh karena itu agar kegiatan perusahaan dapat tetap terjaga, apa yang diharapkan dapat tercapai, para karyawan perlu mendapatkan pendisiplinan kerja yang baik dan merupakan tanggung jawab semua pihak dalam suatu perusahaan.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan perusahaan maupun bagi para karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Ketidakdisiplinan dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seseorang karyawan juga akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja tidak disiplin maka karyawan juga akan ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit apabila lingkungan kerja yang tidak disiplin ingin menerapkan kedisiplinan, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para sumber daya manusianya.

## 2.2.5 Sanksi Terhadap Pelanggaran Disiplin

Karyawan yang tidak melakukan kewajiban dan melakukan perbuatan yang dilarang, tentu saja harus mendapatkan sanksi disiplin.

Tujuan sanksi disiplin adalah untuk memperbaiki dan mendidik para karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin, karena itu manajer personalia sebelum menjatuhkan sanksi harus memeriksa lebih dahulu karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin. Terhadap karyawan yang disangka melakukan pelanggaran disiplin diadakan pemeriksaan. Tujuan pemeriksaan adalah untuk mengetahui apakah karyawan yang bersangkutan benar telah melakukan pelanggaran disiplin. Pemeriksaan juga bertujuan untuk mengetahui latar belakang serta hal-hal yang mendorong pelanggaran disiplin tersebut.

Macam-macam sanksi disiplin yang dapat diterapkan:

### a. Teguran lisan.

Sanksi disiplin yang berupa teguran lisan dinyatakan dan disampaikan secara lisan oleh atasan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin. Apabila seorang atasan menegur bawahannya tetapi tidak dinyatakan secara tegas sebagai sanksi disiplin, hal itu bukan merupakan sanksi disiplin

### b. Teguran tertulis.

Sanksi disiplin yang berupa teguran tertulis dinyatakan dan disampaikan secara tertulis oleh manajer personalia kepada karyawan yang tetap melakukan pelanggaran disiplin walaupun teguran secara lisan telah diberikan.

### c. Surat Pemutusan Hubungan kerja

Apabila teguran secara lisan dan tertulis tidak diindahkan oleh karyawan yang bersangkutan maka manajer personalia berhak melayangkan surat pemberhentian hubungan kerja kepada karyawan tersebut yang telah disetujui oleh pimpinan perusahaan.

## **2.3 Kepemimpinan**

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan gambaran umum mengenai hubungan antara pimpinan dengan yang dipimpin. Kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan (Locander et al., 2002). Lok dan Crawford (2001) menjelaskan mengenai kepemimpinan merupakan sebuah proses yang mempengaruhi aktivitas organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Andrews dan Field (1998) menyimpulkan bahwa ada tiga elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Dalam sejarah perkembangan konsep kepemimpinan, banyak pakar berupaya mendeskripsikan sekaligus mengukur variabel kepemimpinan sehingga muncul beragam konseptualisasi kepemimpinan. Pada awalnya, kajian mengenai kepemimpinan memusatkan perhatian pada kepribadian yang merupakan karakter pemimpin yang berhasil. Teori kepribadian mengasumsikan pemimpin yang berhasil merupakan takdir



dan kualitas bawaan lahir yang membedakan seorang pemimpin dengan non pemimpin. Namun banyak yang mengkritik teori kepribadian ini karena pada kenyataannya kepemimpinan dapat dilatih dan dikembangkan, sehingga kajian beralih pada pendekatan perilaku dan gaya kepemimpinan. Prinsip pendekatan tersebut adalah pemimpin yang berhasil mengadopsi gaya atau perilaku yang demokratis dan partisipatif. Gaya kepemimpinan seperti ini dipandang sebagai yang terbaik. Tapi pendekatan ini juga dikritik karena dianggap mengabaikan faktor situasi dan konteks dimana para pengkritik berpandangan efektivitas kepemimpinan tergantung pada situasi dan konteks yang melingkupinya (Ogbonna & Harris, 2000).

Konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et al., 2002). Hal ini menurut Humphreys (2002) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional.

### **2.3.1 Gaya Kepemimpinan**

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan

disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Robbins (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Penelitian-penelitian yang bersumber pada pandangan gaya kepemimpinan (*stylistic approach*) pada umumnya memusatkan perhatiannya pada perbandingan antara gaya demokratik dan gaya perilaku otokratik. Oleh karena itu, penelitian di bidang ini kurang konsisten dan tidak dapat menggambarkan superioritas universal dari suatu gaya kepemimpinan terutama gaya demokratik, maka beberapa ahli mulai memusatkan perhatiannya pada pendekatan lain yaitu pendekatan situasional. Salusu, (2008).

Pada dasarnya ada empat gaya kepemimpinan oleh Gatto (1992)

yaitu gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegasi. Salusu, (2008).

1. Gaya direktif. Pemimpin yang direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini gaya otoriter.
2. Gaya konsultatif. Gaya ini dibangun diatas gaya direktif, kurang otoriter lebih banyak melakukan interaksi dengan staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasihat dalam rangka mencapai tujuan.
3. Gaya partisipatif. Gaya partisipatif bertolak dari gaya konsultatif yang bias berkembang kearah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Sementara itu, kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerja sama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan. Perhatian diberikan kepada kelompok.
4. Gaya *free-rein* atau disebut juga gaya delegasi yaitu gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan control yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya biasa berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Menurut Tannenbaum-Schmidt (Thoha, 2007), ada dua gaya kepemimpinan, yang pertama gaya kepemimpinan kontinum yang dimana di dalamnya ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin

1. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
2. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin banyak menggunakan otoritas yang ada padanya sehingga persis dengan modal yang pertama
3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.
4. Pemimpin memberikan keputusan yang bersifat sementara yang kemungkinan dapat di ubah.
5. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan.
6. Pemimpin merumuskan batasan-batasannya, dan meminta kelompok bawahannya untuk membuat keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

Yang kedua *Gaya Managerial grid* dimana manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Menurut Blake dan Mouton (1985), dalam *managerial grid* gaya kepemimpinan didalamnya antara lain;

1. Manajer sedikit sekali usahanya memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahannya.
2. Manajer mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya para produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.
3. Dengan kepemimpinan dari manajer ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi selalu memperhatikan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah.
4. Manajer menjalankan tugas secara otokratis. Manajer semacam ini hanya memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.

Menurut Likert (Thoha, 2007) bahwa pemimpin itu akan berhasil jika bergaya *Participated Management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi, bawahan maupun pemimpin, menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*Supportive Relationship*) Likert merancang 4 (empat) sistem kepemimpinan sebagai berikut;

1. Pemimpin bergaya *Eksploitatif Otoritatif* yaitu manajer sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan sedikit pada bawahannya. Suka mengeksploitasi bawahan, dan bersifat *paternalistic*. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan-ketakutan dan hukuman-hukuman, diselang-seling pemberian penghargaan yang secara kebetulan (*occasional rewards*). Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.
2. Dalam sistem ini pemimpin dinamakan Otokratis yang baik hati (*Benevolent Authoritative*). Pemimpin atau manajer-manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut dengan hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya hubungan ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan tidak merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.
3. Dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan *Manajer Konsultatif*. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan

yang dibuatnya. Pemimpin yang bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi yakni keatas dan kebawah. Dalam hal ini dia mendapat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat bawah. Bawahan di sini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.

4. Oleh Likert dinamakan sistem pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi (*Partisipasif Group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna dengan bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan dan bersifat ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya dalam setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dalam penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut.

Pendekatan klasik lain terhadap pelatihan dan pengembangan gaya manajemen adalah pendekatan kepemimpinan *siklus hidup* (yang selanjutnya disebut *situasional*). Pendekatan ini merupakan perluasan dari pendekatan jaringan manajerial. Mengikuti kajian asli Ohio State dan pendekatan jaringan, pendekatan Hersey dan Blanchard mengidentifikasi dua gaya utama berikut ini: 1). *Task Style*. Pemimpin mengorganisasi dan menentukan peran bagi para anggota kelompok kerja; pemimpin

menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota kapan, dimana, serta bagaimana mereka mengerjakannya. 2). *Relationship Style*. Pemimpin memiliki hubungan yang dekat dengan anggota kelompok, ada keterbukaan komunikasi serta dukungan psikologis dan emosional.

Yukl (2005) mengatakan pengambilan pendekatan kontigensi untuk mengenali variable situasional memungkinkan Hersey dan Blanchard menggabungkan kedewasaan para pengikutnya ke dalam model mereka. Tingkat kedewasaan ditetapkan dengan tiga kriteria: 1). Tingkat prestasi motivasi, 2). Kesiapan untuk bertanggungjawab, 3). Banyaknya pendidikan atau pengalaman. Meskipun mereka mengenali kemungkinan adanya variable situasional penting lainnya, Hersey dan Blanchard hanya fokus pada tingkat kedewasaan anggota kelompok kerja ada model mereka.

Kunci efektifitas pada model tersebut adalah menyesuaikan situasi dengan gaya yang sesuai. Empat gaya dasar berikut adalah: 1). *Terling Style* gaya ini merupakan, gaya tugas tinggi hubungan rendah dan efektif bila pengikutnya berada di tingkat kedewasaan sangat rendah, 2). *Selling Style*. Gaya ini adalah gaya tugas tinggi hubungan tinggi dan efektif bila kedewasaan pengikutnya rendah, 3). *Participating Style*. Gaya ini merupakan gaya tugas rendah hubungan tinggi dan efektif bila kedewasaan pengikutnya tinggi, 4). *Delegating Style*. Gaya ini merupakan gaya tugas rendah hubungan rendah dan efektif bila tingkat kedewasaan pengikutnya sangat tinggi.

Luthans (2006) Menurut House dan Podsakoff, telah meringkas perilaku dan pendekatan pemimpin besar yang mereka ambil dari teori



modern menemukan hal-hal sebagai berikut:

1. *Vision*. Para pemimpin besar mengartulasikan visi ideologis yang kongruen dengan nilai-nilai penting yang dipegang oleh para pengikut, sebuah visi yang mendeskripsikan masa depan yang lebih baik di mana para pengikut memiliki kebenaran moral.
2. *Gairah dan pengorbanan diri sendiri*. Para pemimpin besar memperlihatkan gairah yang kuat untuk, dan memiliki keyakinan akan, kebenaran moral pada visi mereka. Mereka ikut serta dalam perilaku yang kuat dan luar biasa serta mengorbankan diri sendiri untuk kepentingan visi dan misi mereka.
3. *Percaya diri, determinasi, dan ketekunan*. Para pemimpin besar memperlihatkan keyakinan diri tinggi terhadap diri mereka yang tinggi dan dalam pencapaian visi yang melemah artikulasikan. Secara teoritis, pemimpin seperti itu perlu memiliki tingkat kepercayaan diri dan keyakinan moral yang tinggi karena misi mereka biasanya menantang *status quo* dan, karena itu, kemungkinan besar akan melukai mereka yang tetap menerima urutan yang sudah ditentukan.
4. *Membangun citra diri*. Para pemimpin besar sepenuhnya sadar akan citra diri mereka. Mereka menyadari bahwa dihadapan bawahan mereka harus kompeten, kredibel, dan dapat dipercaya.
5. *Model peran*. Membangun citra diri pemimpin menentukan tahap keefektifan model peran karena para pengikut menyamakan diri dengan nilai-nilai model peran yang dirasa positif.

6. *Representasi eksternal.* Para pemimpin besar berlaku sebagai pembicara bagi organisasi mereka dan secara simbolis merepresentasikan organisasi kepada pemilih eksternal.
7. *Harapan dan percaya terhadap pengikut.* Para pemimpin besar menunjukkan ekspektasi kinerja yang tinggi kepada para pengikut mereka, dan sangat percaya kepada kemampuan pengikut untuk memenuhi harapan tersebut.
8. *Selektif menggerakkan motif.* Para pemimpin besar secara selektif menggerakkan motif para pengikut yang merupakan relevansi istimewa terhadap kesuksesan mencapai visi dan misi.
9. *Menyelaraskan diri dengan perubahan.* Untuk membujuk pengikut agar menerima dan mengimplementasikan perubahan, para pemimpin besar ikut serta menyelaraskan diri dengan perubahan. Mengacu pada hubungan individual dan orientasi interpretative pemimpin serta beberapa aturan tentang kepentingan, nilai, dan kepercayaan pengikut, juga kepada aktifitas, tujuan, dan ideologi pemimpin yang menjadi kongkluen yang saling melengkapi.

*Komunikasi inspirasional.* Para pemimpin besar sering, tetapi tidak selalu, menyampaikan pesan mereka dengan cara yang inspirasional dan menggunakan cerita segar, slogan, simbol, dan seremoni

## **2.4 Kinerja Karyawan**

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian akan kinerja sebagai berikut : “*performance is defined as the*

*record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu”.

Selama ini belum ada keseragaman dalam mengartikan pengertian kinerja, ada yang lebih cenderung melihat kinerja sebagai pelaksanaan kegiatan organisasi, namun ada juga yang memilih kinerja sebagai prestasi kerja suatu organisasi. Pada prinsipnya kinerja dapat dilihat dan siapa yang memerlukan penilaian, bagi manajemen untuk melihat kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian tertentu bagi pencapaian tujuan secara keseluruhan. Sedangkan dari pihak luar manajemen kinerja merupakan alat untuk mengukur suatu prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang merupakan pencerminan tingkat hasil pelaksanaan aktivitas kegiatannya. Oleh karena itu, kinerja keuangan merupakan prestasi yang telah dicapai oleh perusahaan di bidang operasional suatu organisasi, serta sumber daya yang ada berdasarkan sasaran, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan pada bidang tertentu

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk

meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Menurut Davis (2005: 98) bahwa kinerja adalah kumpulan dari serangkaian hasil kerja menurut kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan. Dapat diformulasikan sebagai berikut:

*Performance = Quantity, Quality, Efficient and Effectivity*

Formulasi ini menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh individu sumber daya manusia sangat ditentukan dari pencapaian kuantitas kerja yang banyak, kualitas kerja yang bermutu, hasil kerja yang efisien dan tepat sasaran serta efektivitas kerja yang sesuai dengan manfaat yang dicapai. Menurut Mulyadi dan Setiawan ( 2001: 227 ) kinerja adalah: “Penentuan atau penilaian secara priodik terhadap efektifitas operasional satu organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran dan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Atkinson, Kaplan, Young ( 2001: 43) berpendapat kinerja adalah: “*Performance, measurment, a major management accounting and control proces used to evaluate the performance, of a manager, activity, or organization unit*”. Sedangkan menurut Sony Yuwono, Edi Sukano, dan Ichsan (2006 : 43) mengemukakan bahwa: “Pengukuran kinerja adalah suatu tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan”.

Karena adanya tantangan-tantangan baru untuk meningkatkan pelayanan publik baik kualitas maupun kuantitasnya, maka merupakan suatu hal yang mendesak bagi perusahaan untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusianya, sehingga diharapkan akan bisa menghasilkan karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang kompetitif dengan sektor swasta. Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tolak ukur atau standar untuk mengetahui hasil kerja yang telah dicapai oleh setiap karyawan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu organisasi. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat, bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

### **2.4.1 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan dikenal dengan istilah "*Performance Rating*" atau "*Performance Appraisal*". Leon C. Meggison dalam Anwar (2000: 69) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksud atau memperoleh hasil kerja yang optimal secara berkelanjutan.

Siagian (1995:225 – 226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah "Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para karyawan dimana terdapat berbagai faktor seperti :

1. Faktor kelemahan dan kekurangan ;
2. Faktor realistik dan obyektif ;
3. Hasil penilaian mengandung unsur nilai positif, negatif dan kesempatan untuk memahami;
4. Faktor dokumentasi dan arsip kepegawaian;
5. Merupakan bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil menyangkut kepegawaian.

Menurut Andrew F. Sikula (Hasibuan, 1995:97) disebutkan bahwa "penilaian ialah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda".

Sedangkan Cascio (1991:73) menyebutkan bahwa "Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu

sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja". Menurut Handoko (1996) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Stoner et al. (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi: (1) penetapan standar prestasi kerja; (2) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja. Jadi pengukuran kinerja adalah satu usaha formal yang dilakukan secara sistematis oleh pihak manajemen dalam mengevaluasi hasil yang telah dicapai dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efisien dan efektif dalam suatu periode untuk mencapai tujuan atau misi yang ditetapkan perusahaan.

Menurut Mulyadi (1993: 420) tujuan pengukuran kinerja adalah: Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar dapat membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Selanjutnya Sikula dalam Anwar (2000: 69) menjelaskan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan untuk diberi penilaian sesuai standar kerja yang ditetapkan oleh suatu organisasi.

Pengukuran kinerja dapat diukur berdasarkan penilaian pimpinan atas pelaksanaan pekerjaan karyawan yang menjadi standar bagi suatu instansi atau departemen untuk menilai aktivitas yang dilakukan oleh individu sumber daya manusia.

Setyanto (1998: 213) pengukuran kinerja untuk organisasi mengacu kepada hasil kerja yang ditunjukkan sesuai realisasi yang dicapai dengan membandingkan target kerja yang ditetapkan dengan hasil yang dicapai sesuai dengan kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja.

Pimpinan memberikan penilaian kepada karyawan sesuai target pencapaian aktivitas karyawan. Penilaian tersebut diregistrasikan dalam pengukuran standar hasil kerja dengan kriteria kerja yang sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah.

#### **2.4.2 Mengenal Pengukuran dan Perhitungan Kinerja**

Tujuan utama pengukuran kerja adalah penentuan ukuran takaran untuk menetapkan besarnya kemajuan dan penyempurnaan usaha-usah produktif dalam kegiatan perusahaan. Pengukuran kerja menyajikan suatu dasar yang baik bagi pencapaian tujuan yang lebih rendah, yaitu: perencanaan dan penjadwalan kerja secara efektif, permulaan yang lebih baik bagi syarat ketenagakerjaan, penentuan metode kerja yang paling ekonomis, penentuan penugasan kerja yang paling ekonomis, pemilihan karyawan dan penentuan manfaat karyawan bagi perusahaan, penentuan letak wilayah operasi yang memerlukan penyelidikan bagi perbaikan,



penentuan titik justifikasi ekonomi kegiatan tata usaha yang baru dikerjakan.

Menurut Viktor Lassaro (Pamoedji 1986: 235) menuturkan pemakaian yang utama dalam perhitungan kerja ialah untuk membandingkan produksi dari satu jangka waktu tertentu dengan yang lain untuk mengamati kecenderungan dan hasilnya. Pemakaian perhitungan kerja sendiri menentukan luas atau besarnya kemajuan dan penyempurnaan kegiatan perusahaan. Kecenderungan dalam perhitungan kerja dapat menyesatkan karena waktu yang diperlukan dalam menghasilkan unit perhitungan kerja dapat berbeda dari waktu ke waktu sebagai suatu hasil dan perubahan jumlah pekerjaan yang dilaksanakan pada unit tersebut.

Menurut Stout (1993: 33) yang dikutip dari LAN dan BPKP (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda dan Tatikonda, 1998: 67).

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan

selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan shareholders, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan stakeholders.

Dalam perusahaan jasa, pengukuran kinerja yang digunakan disesuaikan dengan situasi dan kondisi kerja. Menurut Swanto (1999) terdapat 7 poin penilaian perilaku kinerja, dimana ke 7 pengukuran kinerja tersebut yang dijadikan dasar oleh perusahaan sebagai alat ukur kinerja adalah kuantitas kerja. Kuantitas kerja ini dalam bentuk satuan rupiah. Walaupun demikian dari ke 7 poin penilaian kerja tersebut saling berkaitan dan pada dasarnya dapat dinilai atau diukur pada setiap poin tersebut. Namun pada dasarnya ke 7 poin tersebut dapat dicerminkan oleh satu poin yaitu kuantitas kerja yang merupakan hasil akhir dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

Kegunaan penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2007), yaitu:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai Performance yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

Dari definisi di atas peneliti menilai bahwa kegunaan penilaian kinerja bisa menjadi suatu acuan atau patokan dalam mengembangkan kinerja pegawai untuk waktu yang akan datang.

Menurut Wibowo, (2007) bahwa kunci untuk menciptakan penilaian kinerja pegawai yang efektif yaitu:

- 1) Ukuran mempunyai penggunaan spesifik bagi individu atau kelompok individu nyata. Ukuran kinerja yang efektif akan selalu membantu orang memonitor, mengontrol, mengelola, mendiagnosis, memperbaiki, atau merencanakan beberapa aspek pekerjaan menjadi lebih baik.

- 2) Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pengguna yang dimaksudkan dalam waktu yang ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga benar-benar dapat dipergunakan.
- 3) Ukuran kinerja dibagikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, atau dengan mudah dapat diakses oleh orang yang tepat. Oleh karena itu, harus diidentifikasi siapa pengguna yang memerlukan informasi sehingga dapat dihindari untuk kemungkinan jatuh pada orang yang tidak tepat.
- 4) Ukuran kinerja berarti dapat diserap dan dimengerti dengan cepat dan mudah. Ukuran kinerja yang baik tidak memerlukan studi mendalam untuk memahami arti pentingnya. Ukuran kinerja juga berisi beberapa tipe dasar perbandingan yang cepat membiarkan pengguna membandingkan tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja sekarang.
- 5) Penyajian ukuran kinerja harus sesuai dengan pedoman standar. Penggunaan warna harus memberi makna yang sama untuk semuanya sehingga diperlukan pedoman yang ditentukan lebih dahulu.

Berdasarkan dari definisi Wibowo, bahwa ukuran kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah keperluan yang berbeda. Keperluan tersebut dapat bermula dari sekedar mempertimbangkan tingkat kinerja sekarang, masa depan atau mengawasi secara hati-hati suatu proses

yang berlangsung. Pengumpulan ukuran kinerja adalah mengidentifikasi ukuran tersebut yang akan benar-benar membantu mencapai hasil yang diinginkan, kemudian menyampaikannya kepada orang yang benar.

Penilaian kinerja ditujukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM). Secara lebih spesifik tujuan dari penilaian kinerja pegawai Mangkunegara (2007), yaitu:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dalam meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja, diharapkan SDM pegawai lebih terlatih dengan baik. Selain melakukan perencanaan, pegawai juga perlu mendapatkan program pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Keuntungan menggunakan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2007), yaitu:

- 1) Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja.
- 2) Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai dengan proses perencanaan kinerja.
- 3) Lebih memungkinkan menempatkan manajer dan pegawai dipihak yang sama, tidak seperti dengan sistem penilaian maupun peringkat.
- 4) Merupakan pendekatan terhadap evaluasi kinerja yang paling mudah dibela secara hukum.

Peneliti berpendapat, bahwa penilaian kinerja sangat baik untuk dilakukan dan merupakan suatu keharusan untuk perbaikan kinerja pegawai. Apabila suatu organisasi khususnya di pemerintahan tidak melakukan penilaian kinerja, maka bisa terjadi adanya kekacauan dan kerugian.

Adapun kerugian penggunaan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2007), yaitu:

- 1) Memakan waktu yang lebih banyak, karena perlunya menginvestasikan waktu di muka untuk melakukan perencanaan kinerja.
- 2) Meminta manajer dan pegawai mengembangkan keahlian dalam menuliskan tujuan serta standar yang penting dan dapat diukur.

- 3) Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi ketimbang sistem penilaian maupun sistem peringkat.
- 4) Dapat disalahgunakan atau digunakan sambil lalu saja oleh para manajer.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilandasi oleh beberapa penelitian yang terkait dengan disiplin kerja dan gaya kepemimpinan. Berikut ini merupakan penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti tentang kinerja karyawan.

- a. A. Soegihartono yang meneliti mengenai 'Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). Penelitian ini dilakukan pada tahun 2012 hasil penelitiannya adalah kepemimpinan memiliki korelasi positif terhadap kinerja.
- b. Rizky Nanda Erza dengan topik penelitian 'Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Lestari di Kota Pekanbaru. Penelitian ini dilakukan pada Tahun 2013 dengan hasil penelitiannya adalah kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- c. Christina Magdalena yang meneliti tentang 'Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lentera Persada Gas Semarang. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2013. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan/pengaruh yang positif antara kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

- d. Indra Kurniawan dan Aprih Santoso di tahun 2012 mengadakan penelitian dengan judul 'Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Prima Zirang Utama Semarang. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, demikian pula dengan disiplin kerja yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- e. Sarita Permata Dewi (2012) yang meneliti tentang 'Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group), dimana hasil penelitian menjelaskan tentang pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini merupakan matriks penelitian terdahulu mengenai variabel kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

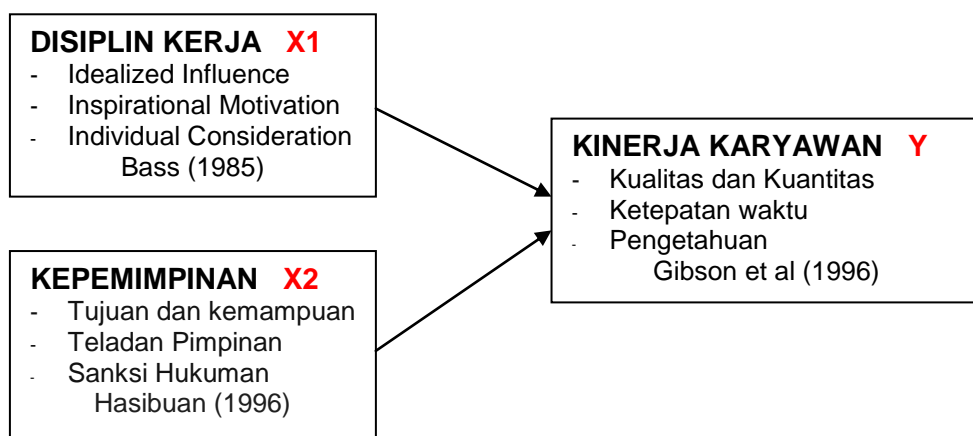
Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu

No	Mengenai Kepemimpinan	Hasil	Mengenai Disiplin Kerja	Hasil
1	Soegihartono (2012) Kepemimpinan → Kinerja	Sig (+)	Erza (2013) Disiplin kerja → Kinerja	Sig (+)
2	Erza (2013) Kepemimpinan → Kinerja	Sig (+)	Magdalena (2013) Disiplin kerja → Kinerja	Sig (+)
3	Magdalena (2013) Kepemimpinan → Kinerja	Sig (+)	Kurniawan dan Santoso (2012) Disiplin kerja → Kinerja	Not Sig (+)
4	Kurniawan dan Santoso (2012) Kepemimpinan → Kinerja	Not Sig (+)	-	-
5	Dewi (2012) Kepemimpinan → Kinerja	Sig (+)	-	-



## 2.6 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini mengkaji mengenai pengaruh atau efek dari faktor disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar. Penelitian ini didasarkan pada kajian-kajian teoritik dan empirik sehingga peneliti mencoba merumuskan kerangka pemikiran seperti yang diuraikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran

## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

- c. Pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- a. Disiplin kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi dan Obyek Penelitian**

Lokasi penelitian dilaksanakan di Kota Makassar, dengan obyek penelitian pada perusahaan PT. Nusantara Card Semesta di Jl. Gunung Merapi Selatan No. 5. Lokasi penelitian ini dipilih dengan pertimbangan bahwa lokasi obyek penelitian berlokasi di kota Makassar sehingga peneliti mudah memperoleh data penelitian baik yang bersifat data primer maupun data sekunder dalam melakukan wawancara.

#### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, kuesioner dan telaah dokumen:

1. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data melalui tanya jawab kepada sejumlah responden yang terpilih.
2. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti terlibat langsung untuk mengamati disiplin kerja karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan.
3. Kuesioner adalah pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada beberapa karyawan yang dijadikan responden.

4. Studi dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari buku-buku maupun jurnal yang berkaitan dengan topic pembahasan.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data adalah kualitatif dan Kuantitatif yang bersumber dari:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung di lapangan yang bersumber dari hasil pengamatan langsung di lokasi penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data pendukung bagi data primer yang diperoleh dari bahan-bahan literature seperti dokumen-dokumen serta laporan-laporan dan kepustakaan lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, umumnya berupa manusia, obyek, transaksi atau kejadian dimana peneliti mempelajari atau menjadikannya obyek penelitian.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan (kurir) PT. Nusantara Card Semesta, dimana seluruh populasi berjumlah 60 orang. Sampel adalah suatu himpunan atau bagian dari unit populasi. Melihat jumlah populasi penelitian yang minim dan terbatas,

maka teknik penarikan sampel menggunakan metode *full sample* yaitu mengambil total populasi untuk dijadikan sampel penelitian, sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 60 orang.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dibedakan untuk data kualitatif dan kuantitatif. Analisis data kualitatif yaitu dengan mengakomodasi setiap data dan tanggapan responden yang diperoleh selama pengumpulan data agar mampu memperkaya wawasan (*insight*), misalnya dengan wawancara.

Analisis untuk data kuantitatif yang berupa angka-angka (skor) jawaban responden dari hasil pengukuran melalui kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert dengan lima komponen.

Sugiono (2002) menjelaskan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang suatu fenomena yang terjadi, dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban diberi skor. Skala Likert menggunakan lima tingkatan jawaban yang diberi skor, yaitu:

Skor 1 diberikan untuk jawaban *sangat tidak setuju*

Skor 2 diberikan untuk jawaban *tidak setuju*

Skor 3 diberikan untuk jawaban *agak setuju*

Skor 4 diberikan untuk jawaban *setuju*

Skor 5 diberikan untuk jawaban *sangat setuju*

Semua data terkumpul dilakukan pengolahan data dan analisis hasil yang terdiri atas uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, dan analisis regresi.

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dengan variabel. Uji ini dilakukan untuk mengukur data yang telah didapat setelah penelitian. Validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur melakukan tugasnya mencapai sasarannya. Data yang diperoleh melalui kuesioner dapat menjawab tujuan penelitian. Untuk memperoleh hasil yang terarah dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka pernyataan dinyatakan valid
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka pernyataan dinyatakan tidak valid

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) adalah ukuran suatu akurasi dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan daftar pertanyaan. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subyek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda. Butir pernyataan yang sudah valid dalam uji validitas akan ditentukan reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut :

- a) Jika  $r$  alpha positif atau  $>$   $r$  tabel maka pernyataan reliabel
- b) Jika  $r$  alpha negatif atau  $<$   $r$  tabel maka pernyataan tidak reliabel

### 3. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengadakan prediksi nilai dari variabel terikat, dengan ikut memperhitungkan nilai-nilai variabel bebas. Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *Statistic Product and Service Solution 20.0*.

Suatu perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada di dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak). Sebaliknya, disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana  $H_0$  diterima. Dalam analisis regresi ada 3 jenis kriteria ketepatan, yaitu :

#### 1. Uji Signifikan (F)

Uji F statistik dilakukan untuk melihat secara bersama-sama apakah ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Model hipotesis yang digunakan dalam uji F statistik ini adalah:

$H_0 : b_i = 0$ , artinya variabel disiplin kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

$H_a : b_i \neq 0$ , artinya variabel disiplin kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Nilai F statistik akan dibandingkan dengan nilai F tabel dengan tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5%. Kriteria uji yang digunakan :

Ho diterima bila  $F_{\text{statistik}} < F_{\text{tabel}}$

Ha diterima bila  $F_{\text{statistik}} > F_{\text{tabel}}$

## 2. Uji Signifikan Individual ( Uji T)

Dilakukan untuk setiap variabel bebas (disiplin kerja dan kepemimpinan) apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara parsial. Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0$  :  $b_1, b_2 = 0$ , artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a$  :  $b_1, b_2 \neq 0$ , artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria Pengambilan Keputusan :

Ho diterima jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  pada  $\alpha = 5\%$

Ha diterima jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  pada  $\alpha = 5\%$

## 3. Pengujian Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa kemampuan model untuk menerangkan pengaruh variabel disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, dimana :  $0 \leq R^2 \leq 1$ .

Jika  $R^2$  semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel disiplin kerja dan kepemimpinan adalah besar terhadap variabel kinerja. Hal ini berarti model yang digunakan semakin

kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.

Sebaliknya jika  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap variabel terikat. Hal ini berarti model yang digunakan tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.

### **3.6 Definisi Operasional**

Berikut ini akan dijelaskan mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Disiplin kerja (X1)

Adalah penilaian pegawai terhadap ketepatan waktu karyawan dalam bekerja dan kerja sama antar karyawan.

2. Kepemimpinan (X2)

Merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan PT. Nusantara Card Semesta dalam mempengaruhi aktivitas perusahaan guna menetapkan dan mencapai tujuan secara optimal.

3. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah penilaian kesuksesan karyawan terhadap pencapaian target yang dibebankan perusahaan kepada pegawai.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan alat ukur statistik yang penting dalam suatu populasi. Karakteristik responden dalam penelitian ini digambarkan mengenai informasi pribadi (jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir). Adapun karakteristik yang terkumpul melalui pengumpulan kuesioner yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Total	Persentase (%)
Pria	60	100,0
Wanita	0	0
Total	60	100

Sumber: Olahan Data Primer (2013)

Berdasarkan data diatas nampak bahwa seluruh responden dalam penelitian ini adalah pria yaitu sebesar 100 persen, sedangkan responden wanita tidak ada.

Tabel 4.2. Responden berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Total	Persentase (%)
$\leq 20$ tahun	11	18,33
21 sampai 30 tahun	37	61,66
$\geq 31$ tahun	12	20,0
Total	60	100

Sumber: Olahan Data Primer (2012)

Berdasarkan Tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden dengan usia  $\leq 20$  tahun sebanyak 11 orang, responden dengan usia 21 sampai 30 tahun sebanyak 37 orang, responden dengan usia  $\geq 31$  tahun sebanyak 12 orang.

Tabel 4.3. Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Total	Persentase (%)
Pasca Sarjana	0	0
Sarjana	17	28,33
Diploma	1	1,66
SLTA	42	70,0
Total	100	100

Sumber: Olahan Data Primer (2012)

Berdasarkan Tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir yaitu sarjana sebanyak 28,33 persen, responden dengan pendidikan terakhir yaitu diploma sebanyak 1,66 persen, responden dengan pendidikan terakhir yaitu SLTA sebanyak 70,0 persen.

## 4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskriptif variabel merupakan alat ukur statistik yang penting dalam penelitian. Deskriptif variabel dalam penelitian ini digambarkan mengenai frekuensi jawaban responden mengenai variabel disiplin kerja, kepemimpinan, dan kinerja pegawai. Adapun deskriptif variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

### 4.2.1 Variabel Disiplin Kerja

Adapun hasil perhitungan nilai indeks variabel disiplin kerja dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.4. Disiplin Kerja

No	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Indeks
		1	2	3	4	5	
1	Tujuan dan kemampuan	0	0	1	25	34	4,55
2	Teladan Pimpinan	0	0	1	29	30	4,48
3	Sanksi Hukuman	0	1	4	31	24	4,30
<b>Nilai Indeks Variabel Disiplin Kerja</b>							<b>4,44</b>

Sumber: Olahan Data Primer 2013

Dari hasil perhitungan nilai indeks variabel disiplin kerja diketahui bahwa nilai indeks untuk variabel disiplin kerja adalah 4,44. Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja termasuk dalam kategori baik. Diantara ketiga indikator tersebut tujuan dan kemampuan merupakan faktor utama dalam disiplin kerja.

#### 4.2.2 Variabel Kepemimpinan

Adapun hasil peritungan nilai indeks variabel kepemimpinan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.5. Kepemimpinan

No	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Indeks
		1	2	3	4	5	
1	<i>Idealized Influence</i>	0	0	2	25	33	4,51
2	<i>Inspirational Motivation</i>	0	1	3	42	14	4,15
3	<i>Individual Consideration</i>	0	0	5	39	16	4,18
<b>Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan</b>							<b>4,28</b>

Sumber: Olahan Data Primer 2013

Dari hasil perhitungan nilai indeks variabel kepemimpinan diketahui bahwa nilai indeks untuk variabel kepemimpinan adalah 4,28. Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan termasuk dalam kategori baik. Diantara ketiga indikator tersebut *idealized influence* merupakan faktor utama dalam kepemimpinan.

#### 4.2.3 Variabel Kinerja Karyawan

Adapun hasil peritungan nilai indeks variabel kinerja karyawan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.6. Kinerja Karyawan

No	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Indeks
		1	2	3	4	5	
1	Kualitas dan Kuantitas	0	0	3	42	15	4,20
2	Ketepatan waktu	0	0	0	25	35	4,58

3	Pengetahuan	0	0	17	36	7	3,83
<b>Nilai Indeks Variabel Kinerja Karyawan</b>							<b>4,20</b>

Sumber: Olahan Data Primer 2013

Dari hasil perhitungan nilai indeks variabel kinerja karyawan diketahui bahwa nilai indeks untuk variabel kinerja karyawan adalah 4,20. Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja karyawan termasuk dalam kategori baik. Diantara ketiga indikator tersebut ketepatan waktu merupakan faktor utama dalam kinerja karyawan.

### 4.3 Pengujian Instrumen Penelitian

#### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memeriksa apakah isi kuesioner sudah tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur dan cukup dipahami oleh semua responden yang diindikasikan oleh kecilnya persentase jawaban responden yang tidak terlalu menyimpang dari jawaban responden lainnya. Bila korelasi tiap faktor bernilai positif dan besarnya 0,3 keatas maka faktor tersebut merupakan variabel yang kuat. Uji Validitas dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7. Uji Validitas

No	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Sig.	Ket.
1	Disiplin Kerja	Tujuan dan kemampuan	0,653	0,000	Valid
		Teladan Pimpinan	0,653	0,000	Valid
		Sanksi Hukuman	0,619	0,000	Valid
2	Kepemimpinan	<i>Idealized Influence</i>	0,438	0,000	Valid
		<i>Inspirational Motivation</i>	0,484	0,000	Valid
		<i>Individual Consideration</i>	0,484	0,000	Valid
3	Kinerja Karyawan	Kualitas dan Kuantitas	0,536	0,000	Valid
		Ketepatan waktu	0,379	0,000	Valid
		Pengetahuan	0,536	0,000	Valid

Sumber: Olahan Data Primer 2013

Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa instrumen penelitian ini memiliki skor *product moment* lebih dari 0,3 dengan taraf signifikansi kurang dari 5 persen sehingga semua butir dalam instrument tersebut dikatakan valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah mengukur keandalan suatu instrumen, pada penelitian ini digunakan koefisien *Alpha Cronbach* menyatakan bahwa nilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0.6$ . Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Ket.
Disiplin Kerja	0,820	Reliabel
Kepemimpinan	0,682	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,664	Reliabel

Sumber: Olahan Data Primer 2013

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa *Alpha Cronbach* seluruh instrument tersebut lebih besar daripada 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama.

#### 7.4 Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis Penelitian

Analisa regresi dan pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui sejauhmana hasil uji statistik, diterima atau tidak hipotesa yang diajukan. Regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar. Dari hasil perhitungan model regresi berganda akan diperoleh parameter estimasi dengan nilai t dan koefisien determinasi (*R square*). Jika koefisien regresinya signifikan pada  $p \leq 0,05$

maka variabel bebas tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

#### 4.4.1 Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini kinerja karyawan PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar merupakan variabel terikat (Y), sedangkan variabel bebas terdiri dari disiplin kerja (X1) dan kepemimpinan (X2). Hasil perhitungan model regresi berganda dengan menggunakan aplikasi program SPSS 20.0 menunjukkan hasil seperti yang tercantum pada Tabel berikut :

Tabel 4.9. Output analisis regresi disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Variabel	Koefisien Regresi	Standar Error	t <sub>Hitung</sub>	Prob.	Ket.
Konstanta	0,752	0.484	1,555	0,824	
Disiplin Kerja (X1)	0,459	0,109	4,213	0,000	Sig.
Kepemimpinan (X2)	0,358	0,120	2,993	0,004	Sig.
F Hitung = 22,670      Sig = 0,000      R <sup>2</sup> = 0,443      R = 0,666					

Sumber: Olahan Data Primer 2013

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui besarnya koefisien regresi dan nilai konstanta, hingga persamaan regresi linear berganda mengenai disiplin kerja (X1), dan kepemimpinan (X2) sebagai berikut :

$$Y = 0,752 + 0,459X_1 + 0,358X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan koefisien berganda ( $\beta$ ) bertanda positif untuk semua variabel dan signifikan pada  $p \leq 0,05$ . Artinya semua variabel dalam penelitian ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### 4.4.2 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji apakah hipotesis pertama yaitu disiplin kerja dan kepemimpinan ( $X_1$ , dan  $X_2$ ) secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka digunakan Uji F. Dimana Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F Tabel dengan taraf signifikan 0,05 atau 5% dengan pengujian *one tailed test*.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear berganda yang ringkas pada Tabel 4.3, nampak bahwa F hitung lebih besar dari F Tabel ( $22,670 > 3,155$ ) dengan probabilitas terjadinya kesalahan F hitung sebesar 0,001 atau lebih kecil dari taraf kesalahan yang ditetapkan ( $\alpha = 0,05$ ), karena probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima, artinya disiplin kerja ( $X_1$ ), dan kepemimpinan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian Hipotesis pertama diterima.

Untuk mengetahui kemampuan variabel bebas menjelaskan variabel terikat dapat dilihat pada koefisien determinasi ( $R^2$  atau *R square*). Nilai koefisien determinasi sebesar 0,443 atau 44%. Ini menunjukkan bahwa 44% merupakan pengaruh variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), dan kepemimpinan ( $X_2$ ) sedangkan 56% kinerja karyawan disebabkan oleh faktor lain yang berasal dari luar variabel yang tidak diteliti.

Untuk menguji signifikan konstanta dan variabel terikat (kinerja karyawan) maka digunakan Uji T, dimana Uji T dilakukan melalui

perbandingan nilai T hitung dengan nilai T Tabel pada taraf signifikansi 0,05 dengan *two tail test*. Berdasarkan perhitungan regresi linear berganda yang dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut :

Tabel 4.10. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Variabel	T hitung > t Tabel	Kriteria Penerimaan Ha	Prob.
X1 Disiplin kerja	4,213 < 1,671	Tolak ho, Terima ha	0,000
X2 Kepemimpinan	2,993 < 1,671	Tolak ho, Terima ha	0,004

Sumber : Data diolah (2012)

*Keterangan : Kriteria Penerimaan Ha apabila T hitung < T Tabel*

Tabel 4.10. menunjukkan bahwa secara parsial, disiplin kerja (X1), dan kepemimpinan (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini terbukti bahwa nilai t hitung masing-masing variabel lebih besar daripada nilai t Tabel. Diantara seluruh variabel bebas, hanya disiplin kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis kedua dinyatakan diterima.

#### 4.5 Pembahasan

Hasil analisis regresi berganda dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas yang diteliti meliputi disiplin kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari seluruh variabel bebas dalam penelitian ini, variabel disiplin kerja merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:



## **1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda ditemukan bahwa disiplin kerja dan kepemimpinan menjadi faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketentuan PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar. Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada beberapa aspek yaitu, tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan; tinggi semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan; besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya; berkembangnya rasa memiliki dan solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan; meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan Singodimedjo (2002). Hasil penelitian ini relevan dengan studi yang dilakukan oleh Erza (2013) dan Magdalena (2013) yang menegaskan bahwa disiplin kerja berdampak positif terhadap kinerja.

Keteraturan adalah ciri utama organisasi yang harus diterapkan PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan pada PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok.

Lebih jauh lagi, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Tohardi, 2002).

Merujuk pada hasil kuesioner penelitian, disiplin kerja pada PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar diukur berdasarkan tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, dan sanksi hukuman. Tujuan dan kemampuan karyawan yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan: 'saya bekerja di kantor sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki' berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan (responden) setuju terhadap pernyataan tersebut. Teladan pimpinan yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan: 'pimpinan memberikan contoh/teladan yang baik seperti berdisiplin, adil, jujur serta teladan lainnya' berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan (responden) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. Selanjutnya, sanksi hukuman yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan: 'perusahaan memiliki sanksi hukuman yang berat, sehingga saya takut melanggar peraturan' berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan (responden) menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Demikian pula untuk meningkatkan kinerja ditinjau dari aspek kepemimpinan. Pemimpin juga memiliki perhatian kepada mereka yang dipimpinya. Perhatian itu terwujud dalam bentuk kepedulian dan mau mendengar setiap kebutuhan, kepentingan, impian dan harapan dari para karyawan PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar. Manajer PT.

Nusantara Card Semesta Cabang Makassar berusaha memenuhi kebutuhan pemilik perusahaan dengan cara memperoleh laba setinggi-tingginya namun tidak dengan cara memeras tenaga karyawan secara paksa, melainkan ikut terjun langsung membantu karyawan dalam kegiatan operasional. PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar seharusnya juga memberikan fasilitas bagi karyawan yang tinggal, memperhatikan kesehatan karyawan. Secara empirik, penelitian ini telah sesuai dengan riset yang dilakukan oleh Soegihartono (2012); Erza (2013); Magdalena (2013) dan Dewi (2012) yang menjelaskan tentang adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Merujuk pada hasil kuesioner penelitian, kepemimpinan pada PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar diukur berdasarkan *idealized influence*, *inspirational motivation*, dan *individual consideration*. *Idealized influence* yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan: 'kehadiran pimpinan membuat saya senang bila berada di dekatnya' berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan (responden) sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. *Inspirational motivation* yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan: 'pimpinan selalu membicarakan masa depan secara optimis' berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan (responden) setuju terhadap pernyataan tersebut. Selanjutnya, *individual consideration* yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan: 'pimpinan memberikan pujian kepada saya sewaktu saya bekerja dengan baik' berdasarkan hasil penelitian menunjukkan

bahwa mayoritas karyawan (responden) setuju terhadap pernyataan tersebut.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa, disiplin kerja dan kepemimpinan secara serentak berpengaruh secara positif dan signifikan. Disiplin kerja merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan yang baik berasal dari disiplin kerja yang baik dari karyawannya karena akan tercermin beberapa aspek, yaitu: tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan, besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya oleh karena itu disiplin kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja karyawan.

Singkatnya, disiplin kerja dibutuhkan untuk tujuan perusahaan yang lebih jauh guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan buruk individu terhadap kelompok dalam perusahaan.

#### **5.2 Saran**

1. Diharapkan kepada PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar agar memprioritaskan disiplin kerja karyawan agar memberikan kontribusi bagi perusahaan serta dapat memberikan kepuasan

kepada konsumen/pelanggan jika paket mereka dapat diterima sesuai jadwal yang telah ditetapkan.

2. Diharapkan kepada pimpinan PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makassar agar menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif bagi perusahaan. Dengan kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

1. Variabel penelitian yang terbatas hanya pada disiplin kerja dan kepemimpinan
2. Keterbatasan waktu peneliti dalam mengumpulkan informasi kualitatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. Institute of Personnel and Development. New York.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Blake, R.R & Mouton, J.S. (1985) *Leadership Style: a Matter of Balance*.
- Brigham, Uegene F. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- Cascio, Wayne F (1991) *Managing Human Resource, Productivity, Quality*.
- Dewi, P.S. (2012). Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group). *Jurnal Nominal/Volume 1 Nomor 1*.
- Erza, N.R. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Lestari di Kota Pekanbaru. Universitas Riau.
- Handoko, T.H. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia edisi 2*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2003). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung.
- Humphreys, J.H. (2002), "Trnasformational leader behavior, proximity and successful services marketing", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 487-502
- Husein Umar. (2005). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Kamus Besar Bahasa Indoensia (1991). (Ed. Ke-2). Jakarta: Balai Pustaka.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia
- Locander, W.B.,F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart (2002). *Developing a leadership rich culture: The missing link to creating a market-*

focused organization. *Journal of marketing-Focused Management*. Vol. 5.

Lucky, E. (2000). Peran Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Sales Force. *Usahawan* No. 12 Th. XXIX. Desember.

*Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi. Bahasa Indonesia*

Magdalena, Christina. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lentera Persada Gas Semarang. *Jurnal Q-MAN* Vol. 2 No. 7. Sistem Informasi Jurnal Ilmiah USM.

Mangkuneraga, P.A. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mifiah *Thoha. (2007). Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo

Moekijat (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Nitisemito, A. Dale. (1993). *Manajemen Personaliala Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

*Nitisemito, Alex S. (1996). Manajemen Personaliala, Jakarta : Graha Indonesia.*

*Ogbonna, Emmanuel & Harris, L.C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies The International Journal Of Numan Reours Management Taylor. Prancis LTD.*

Prawirosentoso, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Priansa, Donni & Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Reza, A.R. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro.

*Robbins, S. (1996). Perilaku Organisasi– Kontroversi– Aplikasi. Jilid II. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prehallindo.*

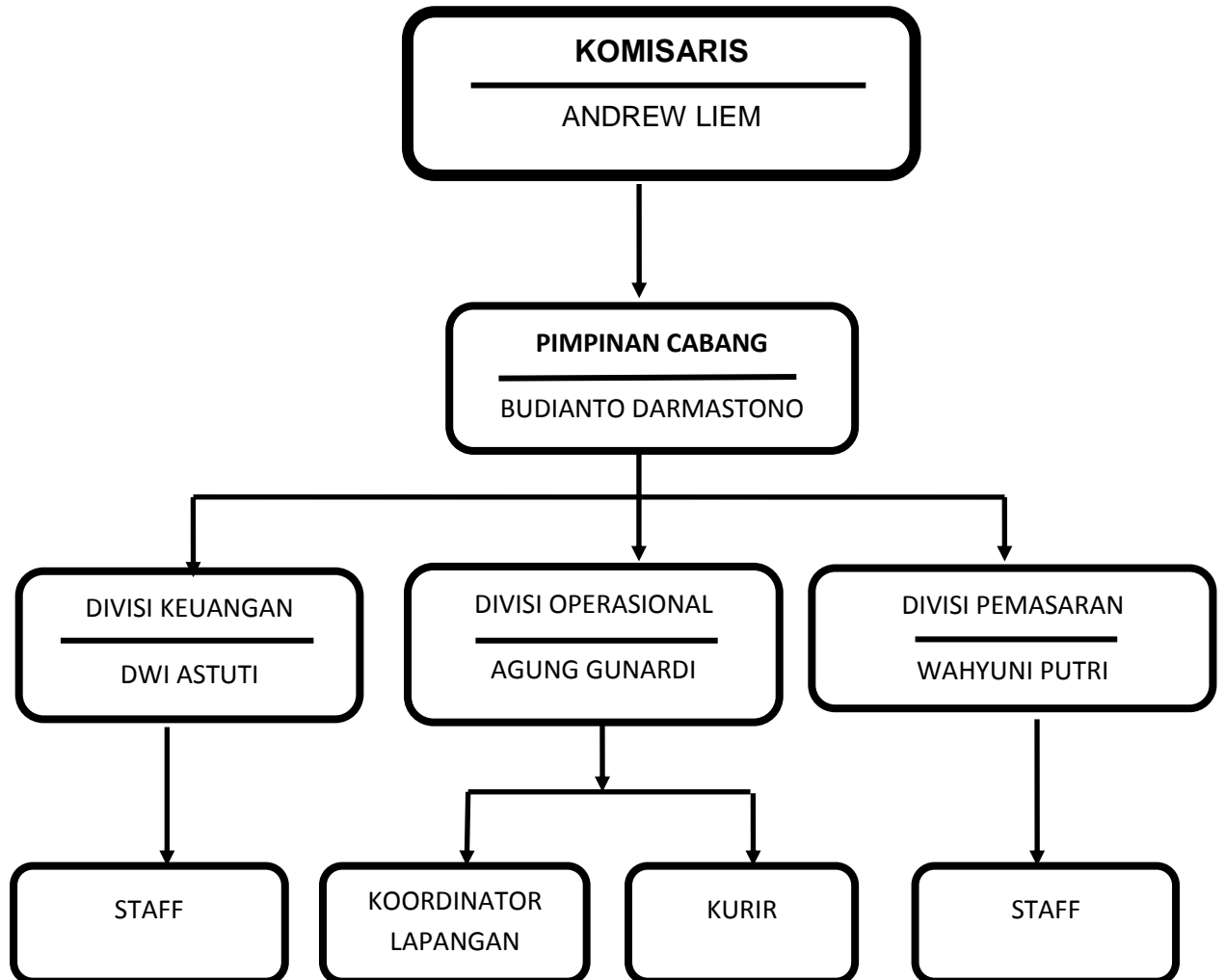


- Salusu, J. (2008). Pengambilan Keputusan Stratejik. Grasindo.
- Santoso, Aprih & Kurniawan. (2012). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Prima Zirang Utama Semarang. Jurnal Dinamika Manajemen. Vol. 1. No. 2. Sistem Informasi Jurnal Ilmiah USM.
- Santoso, Aprih & Handoko. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pondok Serrata Hotel. Jurnal Dinamika Manajemen. Vol. 1. No. 3. Sistem Informasi Jurnal Ilmiah USM.
- Siagian, Sondang P. (2000). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Soegihartono, A. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 3 No. 1. ISSN 2087-1090.
- Singodimedjo. Markum. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: SMMAS.
- Siswanto, Bedjo . (1987). Manajemen Tenaga Kerja. Cetakan Pertama. Penerbit. Sinar Baru. Bandung.
- Sugiyono. 2002. Metode Penelitian Administrasi. Bandung : CV Alfabeta.
- Tohardi, Ahmad , (2002), Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung.
- Yukl, Gary. (2005). Kepemimpinan Dalam Organisasi. Indeks.

# LAMPIRAN

STRUKTUR ORGANISASI

PT. NUSANTARA CARD SEMESTA CABANG MAKASSAR



RESPONDEN	Disiplin Kerja			Kepemimpinan			Kinerja Karyawan		
	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	4	5	3	4	3	4	3	4	3
3	5	5	5	5	5	5	4	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
6	5	5	4	5	4	5	4	5	4
7	5	4	4	5	4	4	5	5	5
8	5	5	5	5	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	5	4
10	4	5	5	5	5	5	5	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	4	4
12	5	5	4	5	4	5	5	5	4
13	4	5	3	3	4	3	4	5	4
14	4	4	4	5	4	5	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	4	5	4	4	5	5	4	4
17	5	4	4	5	4	5	4	5	5
18	5	4	4	5	5	5	5	5	4
19	5	5	5	5	2	4	4	4	3
20	4	4	4	4	4	4	4	5	4
21	5	5	5	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	4	4	4	5	5	4
23	5	5	5	4	4	4	4	5	4
24	5	5	5	5	5	5	4	5	4
25	5	5	5	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	4	5	4
27	4	4	4	5	4	5	4	4	4
28	4	4	4	5	4	4	4	5	3
29	4	4	4	5	5	5	4	5	4
30	4	4	4	5	4	4	4	5	4
31	4	4	4	5	4	4	4	4	4
32	5	5	5	4	4	4	5	5	4
33	5	5	5	5	5	5	4	4	4
34	5	5	5	3	3	4	4	4	3
35	4	4	4	5	4	4	4	4	4
36	4	4	4	5	4	4	4	4	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3
38	4	4	4	4	4	3	4	4	3
39	5	4	4	5	4	4	4	4	3

40	5	5	5	5	4	4	3	5	4
41	4	5	5	5	4	4	4	5	4
42	4	4	4	5	4	4	4	5	3
43	5	4	5	4	4	4	4	4	3
44	5	5	4	5	4	4	4	5	4
45	5	5	5	4	4	4	4	5	3
46	5	5	4	5	5	4	4	5	3
47	5	5	5	4	4	4	4	5	3
48	4	4	4	4	4	4	4	5	4
49	4	4	4	4	4	4	4	5	3
50	5	5	5	4	4	4	4	5	4
51	4	4	3	4	4	3	4	4	4
52	3	3	2	4	3	3	3	4	3
53	5	5	4	5	4	3	5	5	5
54	5	5	4	5	5	4	5	5	5
55	5	5	4	4	5	4	5	5	5
56	4	4	5	5	4	4	4	5	4
57	4	4	4	4	5	5	4	5	4
58	5	4	4	4	4	4	5	5	5
59	4	4	3	4	4	4	4	4	4
60	5	4	4	5	5	4	5	5	5

## Frequencies Variabel Disiplin Kerja

### Statistics

		Indikator_01	Indikator_02	Indikator_03
N	Valid	60	60	60
	Missing	0	0	0
Mean		4,5500	4,4833	4,3000
Sum		273,00	269,00	258,00

### Frequency Table

#### Indikator\_01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agak Setuju	1	1,7	1,7	1,7
	Setuju	25	41,7	41,7	43,3
	Sangat Setuju	34	56,7	56,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

#### Indikator\_02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agak Setuju	1	1,7	1,7	1,7
	Setuju	29	48,3	48,3	50,0
	Sangat Setuju	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

#### Indikator\_03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,7	1,7	1,7
	Agak Setuju	4	6,7	6,7	8,3
	Setuju	31	51,7	51,7	60,0
	Sangat Setuju	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

## Frequencies Variabel Kepemimpinan

**Statistics**

		Indikator_01	Indikator_02	Indikator_03
N	Valid	60	60	60
	Missing	0	0	0
Mean		4,5167	4,1500	4,1833
Sum		271,00	249,00	251,00

## Frequency Table

**Indikator\_01**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agak Setuju	2	3,3	3,3	3,3
	Setuju	25	41,7	41,7	45,0
	Sangat Setuju	33	55,0	55,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Indikator\_02**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,7	1,7	1,7
	Agak Setuju	3	5,0	5,0	6,7
	Setuju	42	70,0	70,0	76,7
	Sangat Setuju	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Indikator\_03**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agak Setuju	5	8,3	8,3	8,3
	Setuju	39	65,0	65,0	73,3
	Sangat Setuju	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

## Frequencies Kinerja Karyawan

### Statistics

		Indikator_01	Indikator_02	Indikator_03
N	Valid	60	60	60
	Missing	0	0	0
Mean		4,2000	4,5833	3,8333
Sum		252,00	275,00	230,00

## Frequency Table

### Indikator\_01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agak Setuju	3	5,0	5,0	5,0
	Setuju	42	70,0	70,0	75,0
	Sangat Setuju	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

### Indikator\_02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	25	41,7	41,7	41,7
	Sangat Setuju	35	58,3	58,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

### Indikator\_03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agak Setuju	17	28,3	28,3	28,3
	Setuju	36	60,0	60,0	88,3
	Sangat Setuju	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



## Correlations Variabel Disiplin Kerja

		Indikator_01	Indikator_02	Indikator_03
Indikator_01	Pearson Correlation	1	,653**	,619**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	60	60	60
Indikator_02	Pearson Correlation	,653**	1	,579**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	60	60	60
Indikator_03	Pearson Correlation	,619**	,579**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	60	60	60

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

## Reliability Variabel Disiplin Kerja

**Scale: ALL VARIABLES**

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
,820	3

## Correlations Variabel Kepemimpinan

		Indikator_01	Indikator_02	Indikator_03
Indikator_01	Pearson Correlation	1	,329 <sup>*</sup>	,438 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,010	,000
	N	60	60	60
Indikator_02	Pearson Correlation	,329 <sup>*</sup>	1	,484 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,010		,000
	N	60	60	60
Indikator_03	Pearson Correlation	,438 <sup>**</sup>	,484 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	60	60	60

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

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

## Reliability Variabel Kepemimpinan

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
,682	3

## Correlations Variabel Kinerja Karyawan

Correlations

		Indikator_01	Indikator_02	Indikator_03
Indikator_01	Pearson Correlation	1	,265*	,536**
	Sig. (2-tailed)		,041	,000
	N	60	60	60
Indikator_02	Pearson Correlation	,265*	1	,379**
	Sig. (2-tailed)	,041		,003
	N	60	60	60
Indikator_03	Pearson Correlation	,536**	,379**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	
	N	60	60	60

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

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

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	3

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DISIPLIN_KERJA, KEPEMIMPINAN <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,666 <sup>a</sup>	,443	,423	,66003

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN\_KERJA, KEPEMIMPINAN

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,752	2	9,876	22,670	,000 <sup>b</sup>
	Residual	24,831	57	,436		
	Total	44,583	59			

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), DISIPLIN\_KERJA, KEPEMIMPINAN

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,752	,484		1,555	,125
	KEPEMIMPINAN	,358	,120	,326	2,993	,004
	DISIPLIN_KERJA	,459	,109	,459	4,213	,000

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN