

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
RSUD CILEUNGI**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



**Oleh:**

**RAHMAT SUMARYANTO**

**NIM: 2015521346**

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJAKARTA  
JAKARTA  
2020**

## **SURAT PERNYATAAN**

Bersama ini,

Nama : Rahmat Sumaryanto

NIM : 2015521346

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Sarjana ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya berada pada pundak saya. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Jakarta, 20 Maret 2020

Rahmat Sumaryanto

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**  
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama : RAHMAT SUMARYANTO  
NIM : 2015521346  
Program : SARJANA MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Cileungsi Kabupaten Bogor.

Jakarta, 20 Maret 2020

Dosen Pembimbing

**Ergo Nurpatricia, SH., MM.**

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI RSUD CILEUNGI**



**RAHMAT SUMARYANTO**

**NIM: 2015521346**

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji  
pada hari Senin tanggal 05 bulan Maret tahun 2020  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai  
Skripsi Program Sarjana Manajemen – Program Studi Manajemen

1. R. Fadjar Darmanto, SE, MM  
Ketua .....  
Tanggal: 05 Maret 2020
  
2. Dra. Yuli Triastuti, MM  
Anggota .....  
Tanggal: 05 Maret 2020
  
3. Ergo Nurpatricia Kurniawan, SH, MM  
Anggota .....  
Tanggal: 05 Maret 2020

**Menyetujui,**

Sekolah Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta Program Studi Manajemen

Ketua Program,

**Dr. Susanti Widhiastuti, SE., MM**

**Tanggal:**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah dimensi dalam Gaya Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada RSUD Cileungsi dan menganalisis faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada RSUD Cileungsi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai RSUD Cileungsi. Sampel yang diambil sebanyak 70 responden yang dihitung menggunakan sampel jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier ganda, Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Asumsi Autokorelasi, Uji Asumsi Heteroskedastisitas, Uji Determinasi ( $R^2$ ), Uji Parsial (Uji t) yang berbentuk survey dengan menyebarkan kuesioner.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Cileungsi, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan Analisis persamaan Regresi Ganda yang dihasilkan adalah  $\hat{Y} = 24,522 + 0,475 X_1 + 0,382 X_2 + 0,394 X_3$ . Yang layak untuk menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai ( $R$  Square = 0,561) Gaya Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi dalam model tersebut mampu menjelaskan 56,1% variasi kinerja pegawai.

Penelitian ini menghasilkan 3 temuan utama sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu: 1) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi dengan arah positif; 2) Disiplin memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor RSUD Cileungsi dengan arah positif; 3) motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor RSUD Cileungsi dengan arah positif.

Berdasarkan hasil temuan tersebut maka penulis menentukan cara untuk meningkatkan perbaikan kedisiplin dan lingkungan kerja kepada pada karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi dan Kinerja karyawan

## ABSTRAC

This study aims to determine whether the dimensions in the Leadership Style, Discipline and Motivation affect the Performance of Employees in Cullinan Hospital and analyze the most dominant factor in influencing employee performance in Cullinan Hospital.

The population in this study were all employees of the Cileungsi Hospital. Samples taken as many as 70 respondents were calculated using saturated samples. The analytical method used is descriptive analysis and multiple linear regression, Normality Test, Multicollinearity Test, Autocorrelation Assumption Test, Heteroscedasticity Assumption Test, Determination Test (R<sup>2</sup>), Partial Test (t Test) in the form of a survey by distributing questionnaires.

Based on the results of the analysis that has been done about the influence of Leadership Style, Discipline and Motivation on the Performance of Employees of Cileungsi Hospital, it can be concluded that based on the analysis of the resulting Double Regression equation is  $\hat{Y} = 24.522 + 0.475 X_1 + 0.382 X_2 + 0.394 X_3$ . Which is appropriate to explain the influence of Leadership Style, Discipline and Motivation on Employee Performance (R Square = 0.561) Leadership Style, Discipline and Motivation in the model is able to explain 56.1% variation in employee performance.

This research resulted in 3 main findings in accordance with the proposed hypothesis, namely: 1) Leadership style has an influence on employee performance in the RSUD Cileungsi with a positive direction; 2) Discipline has an influence on employee performance in the Cilungsi Hospital office in a positive direction; 3) motivation has an influence on employee performance in the Cilungsi Hospital Office in a positive direction.

Based on these findings, the authors determine how to improve discipline and work environment to the employees.

Keywords: Leadership Style, Discipline, Motivation and Employee Performance

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan seru sekalian alam yang setia membimbing hamba-hamba-Nya. Atas bantuan dan tuntunan-Nya penyusunan Skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Cileungsi”, dapat diselesaikan. Penyusun telah berusaha menampilkan Skripsi ini dalam kondisi yang terbaik dan setepat mungkin.

Skripsi ini disusun guna melengkapi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen pada Program Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) IPWIJA. Penulis menyadari akan kekurangan atau kelemahan dalam penulisan Skripsi ini, oleh karena itu saran dan kritik untuk perbaikan sangat kami diharapkan.

Dalam proses penulisan Skripsi hingga terselesaikannya Skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan semua pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ergo Nurpatria, SH., MM. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, membimbing dan mengawasi dalam proses penyusunan Skripsi.
2. Dr. Susanti Widhiastuti, MM. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.
3. Dr. Suyanto, SE., MM., M.Ak, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.

4. Seluruh Dosen dan civitas akademi Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.
5. Istri, anak dan keluarga tercinta, yang telah memberikan semangat selama mengikuti perkuliahan.
6. Semua pihak yang telah membantu selama perkuliahan berlangsung.

Semoga Skripsi ini dapat memberi manfaat bagi penulis dan sebagai bahan referensi di bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia khususnya dan ilmu pengetahuan pada umumnya.

Bogor, 20 Maret 2020

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Orisinalitas .....	ii
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing .....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi .....	iv
Abstrak .....	v
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar.....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	12
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Kegunaan Penelitian .....	12
1.5. Sistematika Penulisan .....	13
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>15</b>
2.1. Landasan Teoritis.....	15
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.2. Gaya Kepemimpinan.....	19
2.1.3. Disiplin Kerja .....	34
2.1.4. Motivasi .....	43
2.1.5. Kinerja Pegawai .....	58

2.2. Penelitian Terdahulu .....	77
2.3. Kerangka Pemikiran.....	42
2.4. Hipotesis .....	80
<b>BAB 3 METEDOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>81</b>
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....	81
3.2. Desain Penelitian .....	81
3.3. Operasionalisasi Variabel .....	82
3.3.1. Definisi Konseptual Variabel dan Indikator Penelitian .....	82
3.3.2. Variabel Terikat .....	85
3.3.3. Variabel Bebas .....	85
3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling .....	85
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	86
3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian .....	87
3.6.1. Statistik Deskriptif .....	87
3.6.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	87
3.7. Uji Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis .....	88
3.7.1. Metode Analisis .....	88
3.7.2. Uji Model .....	91
3.7.3. Pengujian Hipotesis.....	92
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>94</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	94
4.1.1. Gambaran Umum RSUD Cileungsi .....	94
4.1.2. Visi dan Misi RSUD Cileungsi .....	95
4.1.3. Struktur Organisasi .....	96

4.1.4. Analisis Deskriptif .....	98
4.1.5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	102
4.1.6. Analisis Deskripsi .....	110
4.1.7. Analisis Data .....	115
4.1.8. Pengujian Hipotesis.....	115
4.2. Pembahasan .....	125
4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai..	127
4.2.2. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai .....	128
4.2.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	129
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>130</b>
5.1. Kesimpulan .....	130
5.2. Saran .....	131
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>130</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	77
Tabel 3.1 Agenda Penelitian .....	81
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel.....	82
Tabel 3.3 Jumlah Populasi dan Sampel.....	86
Tabel 4.1 Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin Responden.....	98
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Berdasarkan Usia Responden .....	100
Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden	101
Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan .....	103
Tabel 4.5 Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	104
Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Disiplin.....	105
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas Variabel Disiplin.....	106
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Motivasi .....	107
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Variabel Motivasi .....	108
Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai .....	109
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai .....	110
Tabel 4.12 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	111
Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Disiplin.....	112
Tabel 4.14 Deskripsi Variabel Motivasi.....	113
Tabel 4.15 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai .....	114
Tabel 4.16 Coeficient Uji Asumsi Multikolinieritas.....	117
Tabel 4.17 Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi.....	117

Tabel 4.18 Model Summary Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	119
Tabel 4.19 Anova Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	120
Tabel 4.20 Koefisien Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	120

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Manajemen.....	16
Gambar 2.2 Gaya Kepemimpinan.....	24
Gambar 2.3 Gaya Kepemimpinan Dan Tingkat Kematangan Bawahan.....	28
Gambar 2.4 Hierarki Kebutuhan (Maslow, 1943) .....	53
Gambar 2.5 Pengaruh Kinerja Individu Dan Kelompok Terhadap Kinerja Organisasi.....	61
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran.....	79
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	97
Gambar 4.2 Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin Responden.	99
Gambar 4.3 Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Usia Responden .....	100
Gambar 4.4 Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden .....	101
Gambar 4.5 Normal P-P Plot Uji Asumsi Normalitas .....	116
Gambar 4.6 Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedastisitas .....	118
Gambar 4.7 Rangkuman Hasil Analisis .....	126



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

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

Pembangunan kesehatan merupakan bagian integral dari pembangunan nasional. Dalam Undang-undang No.23 Tahun 1992 tentang kesehatan ditetapkan bahwa kesehatan adalah: keadaan sejahtera dari badan, jiwa, dan sosial yang memungkinkan setiap orang hidup produktif secara sosial dan ekonomi. Tujuan pembangunan kesehatan adalah untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal (UU Kesehatan, 1995).

Peningkatan derajat kesehatan dilakukan melalui peningkatan kualitas dan kelayakan kesehatan yang merata dan terjangkau pada seluruh masyarakat baik secara geografis maupun ekonomi membutuhkan penyediaan sarana pelayanan kesehatan sebagai fasilitasnya. Rumah sakit merupakan salah satu sarana pelayanan kesehatan yang kompleks dan mempunyai fungsi yang lebih luas menyangkut fungsi peningkatan, pencegahan, penyembuhan dan rehabilitasi dengan mendekatkan pelayanan pada masyarakat.

Jasa pelayanan kesehatan salah satu kebutuhan yang penting, seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya arti kesehatan. Salah satu lembaga yang menangani masalah pelayanan kesehatan adalah lembaga berbentuk rumah sakit. Rumah sakit sebagai salah satu lembaga yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan yang selama ini, merupakan lembaga yang tidak



mencari keuntungan yang optimal dalam tujuan pendiriannya. Rumah sakit secara khusus merupakan suatu lembaga yang menangani masalah kesehatan yang bersifat *non profit oriented*. Selain itu rumah sakit tidak membatasi jumlah pasien yang dilayani, sesuai dengan tujuannya untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Masyarakat masih memandang bahwa pelayanan kesehatan dari rumah sakit sebagai suatu pelayanan jasa yang bersifat sosial, sehingga dianggap tidak etis untuk menerapkan prinsip *profit maximation* dalam industri pelayanan kesehatan. Rumah sakit sesuai dengan sifatnya, tidak bertujuan mencari laba atau *non profit*, tapi bukan berarti rumah sakit tidak mencari laba dalam operasinya. Semenjak otonomi daerah fungsi rumah sakit mengalami pergeseran yakni dari fungsi sosial menuju fungsi ekonomi.

Laksosono (2005) mengatakan bahwa keberadaan rumah sakit sebagai fungsi sosial yang nonprofit, pada akhir abad sekarang telah berubah menjadi fungsi ke arah ekonomi. Rumah Sakit Rawamangun merupakan salah satu rumah sakit umum kelas C yang merupakan milik swasta yang terletak di wilayah Rawamangun Jakarta Timur, ditujukan bagi masyarakat golongan berpenghasilan menengah kebawah. Untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat maka diperlukan pelayanan jasa yang bernilai lebih baik secara kualitas maupun kuantitas (Azwar, 1996:89).

Rumah Sakit Umum Daerah Cileungsi (selanjutnya disingkat “RSUD Cileungsi”) merupakan salah satu rumah sakit milik Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dan menjadi rumah sakit dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK – BLUD) secara Penuh. RSUD Cileungsi

telah melaksanakan survey penilaian Akreditasi Rumah Sakit Versi 2012 oleh Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) dan dinyatakan lulus tingkat Perdana. Untuk menggambarkan perkembangan pelayanan RSUD Cileungsi ini, dibuatlah laporan tahunan 2017 dalam bentuk Profil, yang berisi mengenai perkembangan pelayanan kesehatan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana dari tahun 2015 – 2017.

RSUD Cileungsi mulai dibangun secara bertahap dari tahun 2010 sampai 2012, melalui sumber dana bantuan keuangan Provinsi Jawa Barat. Memiliki luas lahan 38.970 m<sup>2</sup> dan luas bangunan 12.257 m<sup>2</sup>, dibagi menjadi tiga gedung utama masing-masing dua lantai dan gedung – gedung penunjang. Gedung “A” berfungsi untuk Instalasi Rawat Jalan Spesialis, Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Farmasi dan perkantoran, gedung “B” berfungsi untuk pelayanan Instalasi Spesialis, Instalasi Laboratorium, Instalasi Radiologi, Instalasi Bedah Sentral, *Intensive Care Unit*, Instalasi Perinatologi, dan gedung “C” berfungsi khusus untuk rawat inap pasien penyakit dalam, bedah, kesehatan anak, kebidanan dan kandungan. Sebelum menjadi RSUD Cileungsi kelas C, masih berstatus UPT Puskesmas Cileungsi Dinas Kesehatan Kabuapten Bogor. Dengan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.03.05/I/627/12 tanggal 16 april 2012 RSUD Cileungsi Kabupaten Bogor di tetapkan sebagai Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C. Tanggal 24 Mei 2012 RSUD Cileungsi diresmikan oleh Gubernur Jawa Barat dan Bupati Bogor.

RSUD Cileungsi melayani penduduk di wilayah kabupaten Bogor bagian Timur yang meliputi delapan kecamatan dengan luas wilayah 84.472,61 HA

(Gunung Putri, Citeureup, Cileungsi, Klapanunggal, Jonggol, Cariu, Tanjungsari, Sukamakmur, Bappedalitbang tahun 2015), 87 desa dan 2 kelurahan, jumlah penduduk 1.378.635 jiwa. Selain itu, di wilayah ini terdapat 20 Puskesmas dan 8 rumah swasta. Wilayah Kabupaten Bogor bagian Timur ini berbatasan dengan Kota Depok, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, Karawang dan Cianjur.

Seiring dengan tujuan pembangunan bidang kesehatan di Kabupaten Bogor, dalam menjalankan fungsi pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis, RSUD Cileungsi menetapkan Visi sebagai berikut:

***“TERWUJUDNYA PELAYANAN KESEHATAN RUJUKAN YANG BERMUTU DAN TERJANGKAU”***

Dalam mewujudkan Visi yang telah ditetapkan, RSUD Cileungsi menetapkan Misi sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan layanan kesehatan sesuai standar Rumah Sakit;
2. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme SDM Rumah Sakit;
3. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung pelayanan Rumah Sakit; dan
4. Menerapkan management yang terpercaya dan dapat dipertanggung jawabkan.

Dalam pencapaian visi dan misi tersebut maka diharapkan kinerja karyawan di RSUD Cileungsi dapat terus meningkat. Akan tetapi pada kenyataannya kinerja karyawan pada RSUD Cileungsi mengalami pasang surut. Masalah penurunan kinerja karyawan terjadi di RSUD Cileungsi.

Kondisi saat ini kinerja pegawai RSUD Cileungsi menurut pengamatan kami dirasakan belum optimal, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya ; faktor kepemimpinan, disiplin dan motivasi.

Faktor pemimpin dan pegawai RSUD Cileungsi juga memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi. Organisasi tersebut dituntut untuk meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih optimal, profesional dan sejahtera. Untuk mengupayakan hal tersebut dalam meningkatkan kinerja pegawai agar mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi, maka diperlukan adanya peranan kepemimpinan yang terlibat didalamnya untuk menggerakkan bawahannya agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi tersebut. Untuk dapat menggerakkan bawahannya, maka seorang pemimpin perlu memberikan dorongan dan semangat kepada pegawainya untuk bekerja yang didasarkan atas kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut, agar para pegawai memiliki kegairahan serta semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pokok yang diberikan oleh pimpinan.

Dalam organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena seorang pemimpin harus mampu menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahannya yang berbeda karakter. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas

kepemimpinan. Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan organisasinya. Sering kali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasinya dan dapat menurunkan kinerja pegawai.

Dari sudut manajemen, seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Dalam hal ini seorang pemimpin harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat agar langkah yang ditempuh oleh organisasi akan berjalan lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain mampu membuat taktik dan strategi, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Sebab bila terlambat dalam mengambil keputusan maka dapat merugikan organisasi. Demikian juga bila salah dalam mengambil keputusan tentunya harus berhadapan dengan sejumlah konsekuensi berupa dana, waktu dan tenaga. Apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuannya dalam meningkatkan kinerja pegawai maka harus mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan. Wewenang ini disebut dengan wewenang kepemimpinan yang merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku bawahannya untuk menaati tata tertib yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kepemimpinan sering dipermasalahkan di dalam organisasi khususnya dalam organisasi yang besar yang telah menggunakan manajemen yang baik yaitu RSUD yang bekerja dibidang pelayanan kesehatan. Kepemimpinan pada organisasi tersebut dapat dikatakan berhasil jika mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba proses pengelolaan organisasi, berhasil melakukan koreksi dan perbaikan pada kelemahan-kelemahan yang timbul dalam organisasi, dan mampu membawa pegawai kepada sasaran yang dituju dalam meningkatkan kinerja pegawai. hal ini disebabkan karena tercapainya tujuan secara efektif dan efisien sangat tergantung akan kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin. Tanpa adanya kepemimpinan, merupakan hal yang kelulut atas beberapa manusia dan fasilitas dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat terjadi bila tidak adanya koordinasi yang baik dan pengalaman atas semua sumber daya yang ada.

Selain itu faktor Disiplin juga sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan menciptakan kinerja pegawai yang optimal, profesional dan sejahtera pada RSUD Cileungsi. Disiplin pada pegawai negeri sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk mematuhi kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan, yang apabila tidak dipatuhi atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Disiplin pada dasarnya mencakup kepatuhan, ketaatan dan kesetiaan kepada peraturan yang berlaku dalam hubungannya dengan disiplin, kesempatan berprestasi yang didapat, menggairahkan kerja, dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Di dalam lingkungan RSUD Cileungsi terdapat adanya sebagian pegawai kurang mematuhi disiplin. Misalnya ada beberapa pegawai yang masuk

dan pulang kantor tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, setelah melakukan absensi pegawai tidak melakukan tugas yang sesuai dengan tugasnya. Hal ini dapat terlihat sebagian pegawai ada yang keluar kantor tanpa izin dari atasan, mengunjungi koperasi, makan dan minum sebelum istirahat dan berkumpul ditempat-tempat tertentu. Hal ini menunjukkan kurangnya disiplin pegawai. seharusnya pada jam kerja pegawai tidak boleh meninggalkan ruangan kecuali bila ada kepentingan yang berkaitan dengan tugas, hal ini dapat mengganggu beban kinerja yang telah ditentukan dan dapat mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai.

Disiplin merupakan fungsi manajemen, disiplin sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai dan menciptakan kinerja pegawai yang optimal, profesional dan sejahtera, maka RSUD Cileungsi telah mengadministrasikan disiplin bagi pegawai, dan program disiplin bagi organisasi, karena hal tersebut mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya dan membuat pegawai bersemangat untuk giat bekerja dalam rangka meningkatkan disiplin para pegawainya dan meningkatkan kinerja pegawai dan menciptakan kinerja pegawai yang optimal, profesional dan sejahtera.

Bila seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik jika ia memenuhi standar kerja atau penilaian yang diberikan atas dasar target-target yang dicapai (menurut ukuran-ukuran dan besaran-besaran tertentu) sesuai dengan rencana

yang ditetapkan. Pimpinan organisasi adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam pengembangan kinerja bawahannya dan harus dapat mengkoordinir pelaksanaan tugas dengan baik karena tanpa usaha seperti ini akan sulit bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Namun demikian dalam kenyataan banyak dijumpai pimpinan yang umumnya belum dapat berbuat seperti yang diharapkan yaitu kurang membina atau mengarahkan bawahan yang berprestasi dan bahkan tidak berani mendelegasikan wewenang pada bawahan, selain itu pimpinan juga kurang percaya kepada kemampuan bawahan, hal ini dapat menyebabkan menurunnya kinerja pegawai.

Selain itu faktor motivasi berprestasi juga perlu diperhatikan untuk mencapai kinerja yang tinggi dan terarah guna meningkatkan kinerja pegawai. Dengan adanya pemberian motivasi yang baik maka perilaku para pegawai pun bergerak untuk mentaati tata tertib yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut yaitu disiplin. Hal inilah yang dapat menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja. dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dalam meningkatkan dan menciptakan kinerja pegawai yang optimal, profesional dan sejahtera.

Motivasi pada RSUD Cileungsi adalah motivasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat atau dorongan kepada para pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan setiap pegawai membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Adapun dua rangsangan motivasi yaitu dari dalam diri pegawai itu sendiri dan dari faktor luar pegawai. setiap pegawai memiliki berbeda- beda motivasi



pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh instansi dimana pegawai bekerja dan merasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri, motivasi mewakili proses. Proses psikologis yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan kearah tujuan tertentu, agar tercapainya visi dan misi yang telah ditentukan.

Motivasi untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan instansi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai, sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi maka tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai, hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pimpinan harus selalu memberikan motivasi yang tinggi kepada pegawainya dalam bekerja, guna untuk melaksanakan tugas-tugasnya. sekalipun harus diikuti bahwa motivasi berprestasi adalah faktor yang utama dalam meningkatkan kinerja pegawai dan menciptakan kinerja pegawai yang optimal, profesional dan sejahtera.

Disamping itu, para pegawai juga membutuhkan kebutuhan dasar yang merupakan hal-hal yang dikehendaki untuk memenuhi tuntutan primer, seperti makan, pakaian, rumah, dan tuntutan keamanan yang bertujuan untuk mempertahankan dan memelihara kelangsungan hidup saja tetapi kebutuhan untuk mencapai prestasi kerja juga sangat diperlukan. Kebutuhan akan prestasi kerja tersebut guna sebagai keinginan pegawai yang melaksanakan tugas atau pekerjaannya yang sulit, dalam menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasikan

objek-objek fisik, manusia, atau mengembangkan ide-ide, dalam melaksanakan hal tersebut secara cepat mungkin sesuai dengan kondisi yang berlaku. serta dalam mengatasi kendala untuk mencapai standar yang tinggi. Dan mencapai performa puncak untuk dirinya sendiri, serta mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain untuk meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil. Dalam hal ini maka pegawai akan termotivasi dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan menciptakan kinerja pegawai yang optimal, profesional dan sejahtera.

Dari semua faktor diatas, maka kepemimpinan, motivasi dan disiplin sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi khususnya dalam mencapai tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai agar terciptanya kinerja pegawai yang optimal dan profesional, maka pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam memberikan bimbingan, pendidikan dan pelatihan kepada bawahannya serta mampu berkomunikasi dan mengarahkan bawahannya untuk bekerjasama dalam menyelesaikan tugas, dalam mengendalikan pekerjaan bawahannya, juga dapat memberikan dorongan atau semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan khususnya kepada sebagian individu pegawai agar lebih sukses daripada individu lain.

Berdasarkan uraian diatas,

makapenulistertarikdalammelakukanpenelitiandenganjudul“**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Cileungsi Kabupaten Bogor**”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini untuk :

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini terbagi ke dalam dua sisi yaitu bidang akademis dan praktis.

- a. Secara praktis :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat merupakan informasi dan bahan pertimbangan bagi pimpinan organisasi/perusahaan untuk membuat kebijakan

dalam mengambil keputusan yang dapat mengembangkan dan meningkatkan Kinerja Pegawai khususnya pegawai RSUD Cileungsi.

b. Secara akademis :

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dokumen dan referensi perguruan tinggi yang berguna untuk mengembangkan ilmu pengetahuan terutama manajemen sumberdaya manusia.

## **1.5. Sistematika Penulisan**

### **Bab I Pendahuluan**

Membahas mengenai Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian dan Sistematika Penulisan.

### **Bab 2 Landasan Teori**

Merupakan Pengertian Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi dan kinerja pegawai, Hasil Penelitian Terdahulu dan Hipotesis.

### **Bab 3 Metodologi Penelitian**

Membahas mengenai Kerangka Pemikiran, Metode Pengumpulan Data, dan Metode Analisa Data.

### **Bab 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Membahas mengenai Hasil Penelitian, dan Pembahasan dimana didalamnya dijelaskan gambaran umum RSUD Cileungsi, Karakteristik Responden, Pengujian Data, Deskripsi Variabel Penelitian, Analisis Data, Pembahasan, dan Implikasi Manajerial.

## **Bab 5 Kesimpulan dan Saran**

Merupakan bagian akhir yang berisi Kesimpulan dan Saran dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah dibahas pada bab sebelumnya.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Landasan Teoritis**

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

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen itu sendiri.

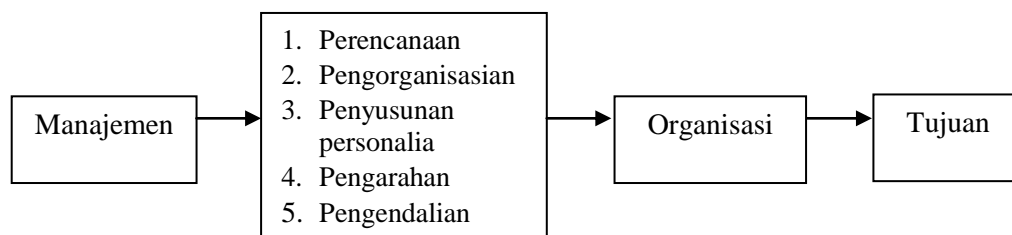
Menurut Hasibuan (2008), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Samsudin (2010) mengemukakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan menurut G. R Terry (dalam Samsudin 2010) mengemukakan manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang

dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan tertentu. Adapun proses manajemen dapat dilihat dari gambar berikut :

**Gambar2.1**  
**Proses Manajemen**



Sumber : Samsudin (2010)

Gambar diatas menjelaskan bahwa manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi melalui konsep perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahannya dan pengendalian.

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan *human capital*, karena sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap profitabilitas. Seringkali juga disebut sebagai modal intelektual (*intellectual capital*), karena kemampuan memberikan ide-ide cemerlang dalam pengembangan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur

dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumberdaya manusia bukan materil atau finansial. Di lain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian produktivitas kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan. Lalu apa definisi sumberdaya manusia ? Manajemen sumberdaya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum, karena yang di "*manage*" adalah manusia, sehingga keberhasilan atau kegagalan manajemen sumberdaya manusia ini mempunyai dampak yang sangat luas.

Rachmawati (2008) memberikan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut : Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu



proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Selanjutnya, Yuniarsih dan Suwatno (2008 : 1) mengemukakan bahwa : “ Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi”.

Hal senada dikemukakan pula oleh Rivai (2009 : 1) bahwa : Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hal penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

Begitu pula halnya dengan Sofyandi (2008) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai berikut : Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu strategi dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading* dan *controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional sumber daya manusia SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif

dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya menurut Mondy (2008) mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer disetiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya lain, ini memerlukan sumber daya manusia yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting yang dimainkan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang semakin efektif sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan profesionalisme dalam bidang manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bisnis atau sebagai suatu mekanisme pengintegrasian antara kebijakan-kebijakan perusahaan dengan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan strategi organisasi.

### **2.1.2. Gaya Kepemimpinan**

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

Menurut Hersey dan Blanchard (1992) gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan,

serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. James (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Eidfe (2001), berpendapat bahwa Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang ditampilkan oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

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

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai:  $k = f(p, b, s)$ .

Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual.

Sedangkan bawahan adalah seseorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi,

bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini.

Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Dalam suatu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentu tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan

situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

Karena gaya kepemimpinan situasional dianggap para ahli manajemen sebagai gaya yang paling cocok untuk diterapkan saat ini, terutama di lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, penulis memaknai konsep gaya kepemimpinan situasional dari Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang dikembangkan oleh Eidfe.

Eidfe, 2001 mengembangkan teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard dengan membaginya ke dalam 5 indikator sebagai berikut: (a) gaya kusir, (b) gaya pelatih, (c) gaya pamong, (d) gaya penasihat, dan (e) tingkat kematangan bawahan.

### **1. Gaya Kusir**

Gaya kepemimpinan yang sangat banyak (tinggi) perilaku memerintah, mengatur atau mengarahkan dan sangat sedikit (rendah) perilaku yang memberi dukungan dan dorongan semangat. Pemimpin bergaya seperti ini biasanya memberi penjelasan sangat rinci kepada bawahan yang dipimpinnya tentang tujuan yang harus dicapai dan peran yang harus dijalankan. Pemimpin mengawasi secara ketat pelaksanaan tugas serta hasil kerja bawahannya.

### **2. Gaya Pelatih**

Gaya kepemimpinan yang tinggi perilaku mengarahkan maupun menumbuhkan dorongan semangat. Pemimpin bergaya seperti ini juga menjelaskan secara rinci keputusan yang diambilnya kepada para bawahannya,

tetapi tetap melakukan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan tugas dan hasil kerja bawahannya.

### **3. Gaya Pamong**

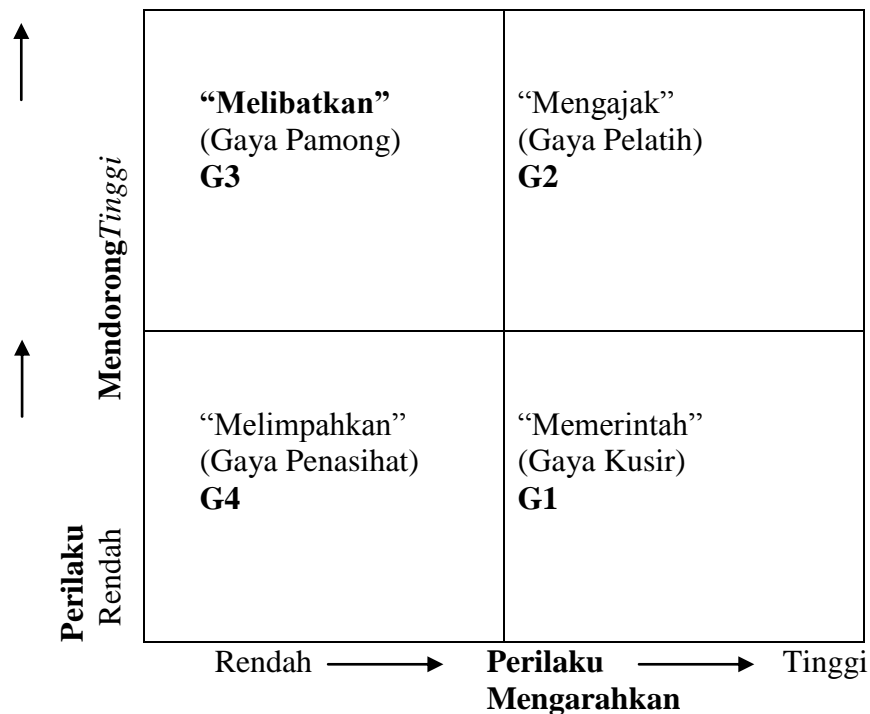
Gaya kepemimpinan yang sangat rendah dalam perilaku mengarahkan, namun tinggi dalam perilaku yang menumbuhkan dorongan semangat. Pemimpin bergaya seperti ini mengambil keputusan bersama dengan bawahannya dan memberi dorongan kepada para bawahannya untuk menyelesaikan pelaksanaan keputusan-keputusan tersebut.

### **4. Gaya Penasehat**

Gaya kepemimpinan yang sangat rendah perilaku mengarahkan maupun yang menumbuhkan dorongan semangat. Pemimpin bergaya seperti ini mengalihkan semua keputusan dan melimpahkan tanggung jawab serta wewenangnya kepada bawahan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tersebut.

Sebagaimana dijelaskan di depan, gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang Anda terapkan jika Anda mencoba mempengaruhi perilaku orang lain sebagaimana dipandang oleh orang-orang tersebut. Oleh karena perilaku bawahan yang dipimpin pada dasarnya adalah tanggapan terhadap gaya kepemimpinan yang Anda terapkan kepada mereka dalam rangka memecahkan masalah dan mengambil keputusan organisasi, maka keempat gaya kepemimpinan di atas dapat juga diartikan sebagai suatu proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Jika digambarkan akan terlihat sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Gaya Kepemimpinan**



Sumber : Eidfe, 2001

- Perilaku pemimpin yang sangat mengarahkan atau mengatur dan kurang menumbuhkan dorongan atau memotivasi (G1) dinamakan Gaya Kusir karena prosesnya “Memerintah” dan ditandai oleh cara berkomunikasi satu arah. Pemimpin memegang kendali dalam segala hal: menetapkan peranan bawahannya, apa tugas-tugas mereka, bagaimana cara melaksanakannya, kapan dan dimana harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan diprakarsai sendiri oleh sang pemimpin dan pelaksanaannya diawasi ketat olehnya.

- Perilaku pemimpin yang sangat mengarahkan namun juga sangat mendorong dan menyemangati (G2) dinamakan Gaya Pelatih karena prosesnya “Mengajak”. Pemimpin masih memegang kendali hampir dalam semua keputusan, namun mulai lebih banyak menggunakan cara berkomunikasi dua arah dan lebih banyak memotivasi atau mendorong semangat anggotanya. Meskipun masih tetap melakukan pengawasan ketat terhadap bawahannya, pemimpin mulai lebih banyak meminta dan mendengarkan pendapat atau saran bawahan tentang keputusan-keputusan yang diambilnya serta mengajak dan mengikutsertakan mereka dalam membahasnya.
- Perilaku pemimpin yang kurang mengarahkan tetapi banyak memberikan dorongan semangat (G3) dinamakan Gaya Pamong sebab prosesnya “Melibatkan” bawahan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah semakin sering dilakukan dan pemimpin lebih banyak mendengarkan dan membantu memberi kemudahan dan kelancaran proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang dilakukan bawahan. Gaya seperti ini tepat bila bawahan memang mampu dan memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dilimpahkan.
- Perilaku pemimpin yang kurang mengarahkan dan juga kurang memberikan dorongan semangat (G4) disebut Gaya Penasehat yang lebih banyak “Melimpahkan” karena pengambilan keputusan sudah sepenuhnya diserahkan kepada bawahannya. Sang pemimpin hanya ikut mendiskusikan permasalahan sampai pada tingkat perumusan masalah. Pada taraf ini bawahan



benar-benar berwenang penuh untuk memutuskan bagaimana harus menyelesaikan tugas-tugas mereka. bawahan diberikan kebebasan untuk melaksanakan “menurut cara sendiri” karena bawahan memang memiliki kemampuan maupun rasa percaya diri dalam memikul tanggung jawab tersebut.

Dapat dikatakan bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan terbaik dari keempat gaya pertama (G1– G4) yang mampu meningkatkan pertumbuhan kelompok, keharmonisan kerjasama, kepuasan manusia, produktivitas sekaligus pada semua situasi. Namun demikian para pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu bertindak menyesuaikan diri dengan situasi dan mampu menjalin serta memupuk kebersamaan untuk menumbuhkan kerjasama yang saling menguntungkan antara pemimpin dengan bawahannya..

Meskipun pendekatan situasional dalam kepemimpinan itu perlu, namun bila memang “*segalanya bergantung pada situasi*” ini benar, maka perlu tahu “kapan” harus menggunakan “gaya yang mana” dan “bagaimana membangun kemitraan“ yang efektif. Unsur-unsur situasi yang mempengaruhi suatu gaya kepemimpinan tertentu tepat pada situasi yang dihadapinya, antara lain unsur waktu, tuntutan tugas, iklim organisasi, rekan sejawat (kerabat kerja), keterampilan dan harapan bawahan yang dipimpin. Faktor situasi yang memiliki pengaruh terbesar terhadap gaya kepemimpinan pada segala situasi yakni faktor orang yang dipimpin (bawahan, teman, pengikut). Pada dasarnya, taraf perilaku mengarahkan atau mendorong semangat yang dilakukan oleh seorang pemimpin bergantung pada **tingkat kematangan** / taraf perkembangan bawahan / teman /

pengikut dalam melaksanakan suatu tugas, peran atau sasaran tertentu yang diberikan oleh pemimpin secara perorangan maupun melalui kelompok. Tingkat kematangan / Taraf perkembangan yang dimaksudkan ini adalah **kemampuan dan kemauan** bawahan untuk melaksanakan suatu penugasan atas dasar motivasi diri mereka sendiri dan bukan karena adanya pengawasan pemimpin. *Kemampuan* mengandung makna pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan/atau pengalaman. *Kemauan* mengandung makna kepercayaan diri dan dorongan semangat (motivasi). Manusia cenderung berada di berbagai tingkatan/ taraf perkembangan yang berbeda-beda bergantung pada tugas, peranan dan sasaran tertentu yang diberikan kepada mereka. Contohnya: seorang petani pekebun sangat berpengalaman dalam menangani soal-soal teknis kebun dan budidaya tanaman. Tetapi tidak demikian halnya jika mereka dihadapkan pada soal-soal pengaturan organisasi atau anggaran. Dengan demikian sangat tepat bagi pemimpin kelompok dalam menghadapi anggotanya yang seperti itu dengan sedikit mungkin pengarahan dan dorongan dalam pekerjaan teknis tetapi banyak memberikan pengarahan atau memotivasi dan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan pengaturan anggaran yang dilakukan oleh petani. ***Jadi kepemimpinan situasional terutama menguraikan tentang ketepatangunaan (efisiensi) dan keberhasilgunaan (efektivitas) gaya kepemimpinan dalam kaitannya dengan taraf perkembangan anggota dalam melaksanakan tugas.***

Tingkat kematangan / Taraf perkembangan bawahan / anggota / pengikut dapat digambarkan sebagai suatu garis di bawah gambar empat gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan / Taraf perkembangan tersebut dapat dibagi

menjadi empat tingkatan : rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4). Tiap tingkatan memperlihatkan suatu gabungan berbeda antara kemampuan dengan kemauan sebagai berikut:

**Gambar 2.3**

**Gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan**

<b>G3</b> PAMONG “Melibatkan”		<b>G2</b> PELATIH “Mengajak”	
<b>G4</b> PENASIHAT “Melimpahkan”		<b>G1</b> KUSIR “Memerintah”	
Tinggi		Sedang	
Rendah		Tinggi	
MAMPU DAN MAU (M4)	MAMPU TETAPI TIDAK MAU (M3)	TIDAK MAMPU TETAPI MAU (M2)	TIDAK MAMPU DAN TIDAK MAU (M1)

Sumber : Eidfe, 2001

Gambar di atas juga sekaligus memperlihatkan hubungan antara setiap tingkat kematangan / taraf perkembangan dengan gaya kepemimpinan yang tepat untuknya, yang bergerak dari M1 ke M4. Gaya kepemimpinan “**Memerintah**” untuk taraf perkembangan rendah. Orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau memikul beban tugas dan tanggung jawab (M1) adalah orang-orang yang tidak berkemampuan/tidak percaya diri. Dalam banyak hal, ketidakmauan mereka

adalah akibat rasa tidak bisa atau kurang pengalaman dan pengetahuan yang diperlukan untuk suatu tugas. *Gaya kepemimpinan “Kusir” (G1) yang memberikan pengarahannya sangat rinci dan pengawasan ketat merupakan gaya yang sangat efektif untuk menghadapi orang-orang yang termasuk dalam golongan M1. Gaya ini disebut memerintah karena ditandai oleh penentuan peran anggota yang dilakukan oleh pemimpin yang kemudian memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan secara rinci tentang apa, bagaimana, kapan dan di mana dilaksanakan.*

Gaya kepemimpinan “**Mengajak**” untuk tingkat perkembangan rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi mau memegang tugas dan tanggung jawab (M2) adalah orang-orang yang percaya diri tetapi tidak punya keterampilan. *Gaya kepemimpinan “Pelatih” (G2) memberikan pengarahannya terinci, tetapi juga memberi dorongan semangat dan kemauan yang lebih besar adalah gaya kepemimpinan yang paling tepat menghadapi orang-orang tipe M2. Gaya ini disebut mengajak sebab tindakan mengarahkan masih tetap dilakukan oleh pemimpin, dan melalui komunikasi dua arah yang dilakukannya, pemimpin mengajak anggotanya mengajukan pertanyaan atau saran. Komunikasi dua arah akan membantu terjaganya semangat bawahan tetap tinggi meskipun ia memegang*

suatu tanggung jawab tugas yang tetap diawasi secara ketat oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan “**Melibatkan**” untuk taraf perkembangan sedang ke tinggi. Orang-orang yang mampu tetapi tidak mau melakukan tugas dan tanggung jawab (M3) adalah orang yang berada pada taraf ini. Ketidakmauan mereka seringkali

merupakan akibat dari ketidakpercayaan diri atau rasa tak bisa. Orang yang memiliki kepercayaan diri namun tak mau melakukan tugasnya merupakan suatu masalah dorongan kehendak dan bukan masalah perasaan mampu atau tidak mampu. Terhadap dua keadaan yang berbeda itu, pemimpin tetap perlu melakukan komunikasi dua arah dan aktif mendengarkan serta mendorong semangat anggota untuk lebih membuktikan kemampuan yang dimilikinya. *Gaya kepemimpinan “Pamong” (G3) hanya sedikit mengarahkan tetapi banyak memberikan dorongan merupakan gaya paling tepat menghadapi orang-orang yang termasuk dalam tipe M3.* Gaya ini disebut melibatkan karena pemimpin maupun pengikut/anggota saling membagi tugas dalam pengambilan keputusan. Peran utama pemimpin adalah mendengarkan saran anggota dan memberinya kemudahan/kelancaran pelaksanaan tugas.

Gaya kepemimpinan “**Melimpahkan**” untuk taraf perkembangan tinggi. Orang-orang yang mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggung jawab (M4) adalah orang yang memiliki semua fungsi pengetahuan dan keterampilan maupun kepercayaan diri dan dorongan semangat yang tinggi. *Gaya kepemimpinan “Penasihat” (G4) yang sedikit/kurang mengarahkan dan sedikit memberi dorongan adalah gaya yang tepat dalam menghadapi orang-orang dengan tipe M4.* Meskipun sang pemimpin masih tetap ikut serta mengidentifikasi permasalahan yang ada, namun tanggung jawab untuk merencanakan tindakan atau langkah-langkah pemecahan sudah diberikan kepada bawahannya yang memang berpengalaman. Bawahan juga diberi kekuasaan untuk menunjukkan dan memutuskan tentang bagaimana, kapan dan di mana tindakan tersebut perlu

dilaksanakan. Pada tingkatan ini para anggota sudah mencapai taraf kematangan jiwa sehingga sesungguhnya tidak diperlukan lagi komunikasi dua arah atau dorongan semangat berlebihan melainkan berjalan dalam spirit kemitraan.

Kepemimpinan situasional akan sangat membantu para pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang digunakan terhadap bawahan pada situasi tertentu dan dalam tugas tertentu.

Apabila Anda sedang menerapkan gaya kepemimpinan serba mengarahkan dan memerintah (G1) pada seorang anggota yang tidak berpengalaman (tidak mampu) namun ia mengerjakan tugasnya dengan baik dan berhasil, timbul pertanyaan apakah Anda akan terus menerapkan gaya tersebut selamanya ? Jawabannya tentu tidak. Gaya kepemimpinan tersebut sudah lebih dari cukup Anda gunakan. Selanjutnya tujuan Anda adalah membantu dia agar lebih meningkatkan kemauan dan kemampuannya untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya secara mandiri, sehingga secara bertahap Anda sendiri dapat mulai menggunakan gaya kepemimpinan yang tidak terlalu banyak menyita waktu Anda (G3 dan G4) namun tetap memperoleh hasil terbaik.

Lima langkah yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan anggota yang Anda pimpin:

- **Perintahkan** padanya untuk mengerjakan tugas yang Anda inginkan. Anda tak akan perlu memimpin kecuali jika anggota Anda memahami apa yang mesti mereka kerjakan, tanggung jawab yang dituntut dan kepada siapa mereka harus bertanggung jawab.

- **Tunjukkan** padanya apa yang harus dikerjakan olehnya. Sekali seorang mengetahui apa yang menjadi tanggung jawabnya dan kepada siapa dia harus bertanggung jawab, dia pun perlu tahu bagaimana hasil kerjanya nanti dapat disebut berhasil atau gagal. Tindakan *perintahkan* dan *tunjukkan* adalah perilaku yang bersifat mengarahkan. Jadi untuk meningkatkan kemampuan anggota yang potensial (M1 – M2), umumnya dimulai dengan gaya kepemimpinan “memerintah”. Sepanjang bawahan belum mengetahui cara melaksanakan suatu tugas dengan semestinya tanpa pengarahan dan pengawasan, proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan masih dalam kendali pemimpin.
- **Biarkan mereka mencoba dan merasakan proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.** Sekali anggota tahu apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hasil yang diharapkan dari dia, saatnya pemimpin mulai berani ambil risiko dan membiarkannya melakukan tugas tersebut menurut caranya sendiri. Jika Anda menempuh cara ini, Anda harus sesedikit mungkin memberikan pengarahan dan serahkan tugas tersebut kepadanya. Risikonya adalah kalau dia berbuat salah, mungkin Anda pernah membinanya lebih. Jelaskan risiko tersebut dan biarkan mereka memahami sendiri bahwa kesalahan yang terjadi dianggap sebagai pengalaman berharga yang tidak akan menghancurkan mereka. Sementara Anda sebagai pemimpinnya terus senantiasa memupuk dan mengembangkan spirit kemitraan.
- **Amati penampilan dan hasil kerja mereka.** Jika Anda sudah mencoba memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan sendiri tugasnya,

jangan langsung sepenuhnya memberlakukan gaya “**Penasihat**” (G4) dan membiarkannya bekerja sendiri. Gaya tersebut belum tentu menolong dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan hasil kerjanya. Artinya, setelah Anda memberinya kesempatan melakukan apa yang harus ia kerjakan, Anda masih harus tetap mengamati penampilan kinerja dan hasil kerjanya. Apabila sudah terbina kerjasama yang lebih harmonis, kembangkan terus spirit kemitraan mereka.

➤ **Tangani** akibat-akibatnya. Alasan utama untuk melakukan pengawasan dan pemantauan adalah menangani berbagai akibat yang mungkin timbul, yaitu :

- Akibat positif atau faktor yang menguatkan segala sesuatu yang menyertai suatu hasil perbuatan yang cenderung lebih mendorong dan memungkinkan perilaku tersebut diulangi lagi, bahkan ditingkatkan lagi.
- Akibat negatif atau faktor yang melemahkan yakni segala sesuatu yang menyertai suatu hasil perbuatan yang cenderung mengurangi kemungkinan diulangnya perilaku tersebut atau faktor-faktor yang melemahkan.
- Akibat netral atau faktor yang tidak menguatkan maupun melemahkan. Kecuali kalau anggota melakukan sesuatu yang benar-benar bagus, tidak adanya tanggapan (pengakuan atau penghargaan) sama sekali kemungkinan akan menurunkan semangat mereka.

Jika Anda memberikan kesempatan kepada seorang anggota untuk melakukan sesuatu setelah “mengarahkan dan menunjukkan” caranya, Anda dapat



mengurangi perilaku Anda yang serba mengarahkan. Jika kemudian ternyata dia telah melaksanakan tugasnya dengan baik, Anda harus segera tanggap untuk mulai lebih banyak mendorong semangatnya.

Dalam pengembangan kemampuan anggota, faktor pemicu yang melahirkan perubahan gaya kepemimpinan adalah kinerja. Hasil terbaik dapat dicapai apabila gaya kepemimpinan pernah dilalui dengan baik. Sang pemimpin mengarahkan dan mengawasi sejak awal sampai akhirnya anggota mencapai peningkatan bertahap ke taraf yang lebih tinggi dan menjurus ke arah kerjasama atas dasar kemitraan.

### **2.1.3. Disiplin**

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong bawahan supaya dapat memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Untuk memenuhi tuntutan tersebut diperlukan bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai secara sukarela berusaha bekerja secara baik dengan pegawai lain dalam meningkatkan kinerjanya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Peran seorang pemimpin selalu berusaha agar bawahannya mempunyai disiplin yang baik untuk memelihara dan meningkatkan disiplin yang baik agar setiap pegawai selalu datang dan pulang secara tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik serta memenuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Agar disiplin dapat berjalan dengan lancar maka dibutuhkan sebuah

peraturan untuk dapat dijadikan dasar dalam memberikan penyuluhan bagi pegawai untuk menciptakan tata tertib yang baik, karena dengan tata tertib yang baik maka semangat kerja, moral kerja, efisiensi dan efektivitas kerja pegawai akan meningkat. Secara konseptual disiplin pegawai telah dikaji dalam beberapa para ahli seperti yang dikemukakan oleh Menurut Handoko (2003 : 208), “Disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Dalam hal ini ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Dengan sasaran pokok adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para pegawai. Menurut Hasibuan (2007 : 193) mengemukakan bahwa Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku dalam menjalankan pekerjaan. Menurut Nitisemito (2003 : 9) memberikan arti disiplin adalah “Suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan, baik yang lisan maupun tertulis”. Menurut Prijodarminto (2005 : 23) menyatakan bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan berbentuk melalui proses dari serangkaian pelaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Menurut Siagian (2001 : 304) Berpendapat bahwa disiplin : Suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan

para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut Simamora disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena telah melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Disiplin ditunjukkan dengan proses dan hasil kerja yang baik dalam sebuah organisasi.

Dari pendapat para ahli diatas yang dimaksud dengan Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan organisasi yang ada didalam diri pegawai, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan organisasi dalam menjalankan pekerjaannya.

Disiplin akan membuat diri pegawai tahu dan dapat membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang). Menurut Moekijat (2005 : 273) Disiplin itu mempunyai tiga aspek, yaitu :

- 1) Sikap mental (*mental attitude*), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- 2) Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa, sehingga hal tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.
- 3) Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Selanjutnya Prijodarminto (2005 : 25) ciri-ciri dan hakekat dari pada disiplin, yaitu :

- 1) Disiplin pribadi sebagai perwujudan disiplin yang lahir dari kepatuhan atas aturan-aturan yang mengatur perilaku individu.
- 2) Disiplin kelompok sebagai perwujudan disiplin yang lahir dari ketaatan, patuh terhadap aturan-aturan (hukum) dan norma yang berlaku pada kelompok atau bidang kehidupan manusia.

Melalui beberapa pengertian tentang disiplin diatas terlihat bahwa disiplin merupakan sesuatu yang dapat berdiri sendiri, melainkan akan diikuti dengan faktor-faktor lain untuk menggerakkan pegawai seperti : kepemimpinan, komunikasi, sikap dan semangat serta supervisi. Dengan demikian disiplin sangat penting karena suatu usaha tanpa adanya disiplin dari atas Adapun jenis disiplin yang dapat mendukung keberhasilan suatu sekolah, seperti apa yang dikemukakan oleh Terry (2000 : 108) ada dua macam disiplin, meliputi :

- 3) Disiplin yang timbul dengan sendirinya, merupakan jenis disiplin lain yang paling efektif, karena guru meneliti disiplin kerja bukan disebabkan rasa takut atau sanksi atau hukuman yang akan diterima, apabila tidak patuh terhadap atasan melainkan timbul kesadaran pegawai itu sendiri akan tugas dan tanggung jawabnya, disebabkan adanya inisiatif yang baik dan memuaskan.
- 4) Disiplin berdasarkan perintah, merupakan disiplin yang timbul disebabkan karena adanya paksaan dan dorongan oleh rasa takut atas sanksi yang dikenakan oleh atasan apabila perintahnya itu tidak diikuti.

## 1. Tipe Kegiatan Pendisiplinan

Menurut Handoko (2001 : 223) membedakan tipe kegiatan pendisiplinan, sebagai berikut :

- a. Disiplin preventif, merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk mendorong guru agar sadar mentaati sebagai penyelewengan atau pelanggaran. Yang utama dalam hal ini adalah ditumbuhkan "*self discipline*" pada setiap guru tanpa kecuali. Untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin tanpa paksaan perlu kiranya standar-standar itu sendiri bagi setiap guru. Dengan demikian dapat dicegah timbulnya kemungkinan-kemungkinan pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang ditentukan.
- b. Disiplin korektif, merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang terjadi terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif dapat dalam bentuk hukuman atau tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*) yang wujudnya dapat berupa peringatan. Semua sasaran pendisiplinan tersebut harus positif, bersifat mendidik dan koreksi atas kekeliruan untuk tidak terulang kembali. Jadi bukan yang bersifat negatif dan mematikan semangat (*moril*) pegawai/anggota organisasi yang bersangkutan. Yang terpenting dalam tindakan korektif, proses manajemen organisasi menjadi normal kembali, wajar dan manusiawi.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009 : 94) bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin adalah sebagai berikut:

**a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.**

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi organisasi. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir serta minta izin ke luar.

**b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.**

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan organisasi, semua pegawai akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya bila aturan jam kerja pukul 08.00 maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

**c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.**

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

**d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.**

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa. Dalam situasi demikian, maka semua pegawai akan benar-benar terhindar dari sikap yang tidak baik di dalam organisasi. Sebaliknya bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan pegawai tersebut melanggar disiplin tetapi tidak ditegur atau dihukum maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.

**e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.**

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia bahwa mereka selalu ingin bebas tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian pegawai yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi pegawai lainnya agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

**f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.**

Mereka adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang tetapi juga pegawai masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan pegawai ingin didengar dan dicari jalan keluarnya dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para pegawai, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja pegawai.

**g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.**

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Saling menghormati bila bertemu pegawai lain di lingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa walaupun kepada bawahan sekalipun.



### **3. Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan Disiplin**

Menurut Sutrisno (2009 : 100) menyatakan bahwa ada empat peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin yaitu :

1. Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lainnya.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan pemerintah yang dimaksud dengan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Hukuman disiplin bagi yang tidak menaati ketentuan, dijatuhi hukuman disiplin, yaitu :

1. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
  - a. hukuman disiplin ringan;
  - b. hukuman disiplin sedang; dan
  - c. hukuman disiplin berat.
2. Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:

- a. teguran lisan;
  - b. teguran tertulis; dan
  - c. pernyataan tidak puas secara tertulis.
3. Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari :
- a. penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
  - b. penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan
  - c. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
4. Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:
- a. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
  - b. pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
  - c. pembebasan dari jabatan;
  - d. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan
  - e. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

#### **2.1.4. Motivasi**

##### **1. Pengertian Motivasi**

Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para pimpinan, karena dengan motivasi banyak hal-hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Motivasi ditinjau dari ilmu manajemen, merupakan suatu alat yang erat kaitannya dengan manusia sebagai pelaksana atau penggerak orang-orang agar mampu melakukan kegiatan-kegiatan instansi, sehingga bagi

pimpinan merupakan kegiatan yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja suatu instansi. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai dapat menunjang kearah pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, maka pimpinan selalu mengingat orang-orang yang mempunyai keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda pada diri manusia, pada watak dasar yang biasanya diartikan sebagai motif. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. secara harfiah motivasi berarti pemberian motif. seseorang melakukan suatu tindakan pada umumnya mempunyai suatu motif. seseorang melakukan sesuatu dengan sengaja, tentu ada suatu maksud atau tujuan yang mendorongnya melakukan suatu tindakan. Motif dasar dari seseorang tersebut adalah adanya kebutuhan orang tersebut akan kebanggaan dan kehormatan serta, mungkin limpahan materi. Untuk mempermudah pemahaman motivasi, dibawah ini dikemukakan pengertian dari motivasi menurut pendapat para ahli adalah :

Husaini Usman (2008) mengemukakan bahwa Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja pegawai masing-masing. Manajer dapat memotivasi pegawainya dengan cara berbeda-beda sesuai dengan pola masing-masing yang paling menonjol. Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang baru mau

bekerja setelah dimotivasi atasannya. Motivasi timbul dari luar disebut motivasi ekstrinsik. Di pihak lain, ada pula bawahan yang bekerja atas motivasi dari dirinya sendiri. Motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri disebut motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan motivasi ekstrinsik.

Menurut Wahjosumidjo (2001 : 227) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Menurut Arep dan Tanjung (2003 : 12) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang ada pada diri seseorang untuk bertindak atau berperilaku dalam usahanya agar dapat memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Dalam hal ini motivasi sangat berhubungan erat dengan kemauan seseorang untuk bekerja dalam mencapai maksud dan tujuan.

Menurut Winardi (2001 : 6) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Menurut Hasibuan (2008 : 219) bahwa motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Sutrisno (2009 : 115) mengemukakan bahwa motivasi adalah

suatu faktor yang mendorong seseorang yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Menurut Umar (2010 :36) Motivasi dikemukakan sebagai suatu kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan. Dari definisi diatas, maka dapat diketahui bahwa motivasi dapat terjadi bila seseorang mempunyai keinginan dan kemauan untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan uraian diatas dari beberapa para ahli mengemukakan maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan/keinginan yang tidak disadari (*unconscious needs*) demikian juga orang mau bekerja untuk mendapatkan kebutuhan fisik dan mental.

## **2. Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Luthans (2006 : 273), motivasi kerja antara lain berkenaan dengan:

1. Kebutuhan akan kekuasaan. Seperti mempengaruhi sikap atau perilaku, mengontrol orang dan aktivitas, berada pada posisi berkuasa melebihi orang lain, memperoleh kontrol informasi dan sumber daya, dan mengalahkan lawan atau musuh.

2. Kebutuhan akan untuk berprestasi. Seperti melakukan sesuatu lebih baik daripada pesaing, memperoleh atau melewati sasaran yang sulit, memecahkan masalah kompleks, menyelesaikan tugas yang menantang dengan berhasil dan mengembangkan cara terbaik untuk melakukan sesuatu.
3. Kebutuhan akan afiliasi. Seperti disukai banyak orang, diterima sebagai bagian kelompok atau tim, bekerja dengan orang yang ramah dan kooperatif, mempertahankan hubungan yang harmonis dan mengurangi konflik, dan berpartisipasi dalam aktivitas sosial yang menyenangkan.
4. Kebutuhan keamanan. Seperti mempunyai pekerjaan yang membawa rasa aman, dilindungi dari kehilangan penghasilan atau masalah ekonomi, mempunyai perlindungan dari sakit dan cacat, dilindungi dari gangguan fisik dan kondisi berbahaya, dan menghindari tugas atau keputusan dengan resiko kegagalan atau kesalahan.
5. Kebutuhan akan status. Seperti mempunyai mobil yang tepat dan mengenakan pakaian yang tepat, bekerja pada organisasi yang tepat dengan pekerjaan yang tepat, mempunyai gelar dari universitas ternama, tinggal dalam lingkungan yang tepat dan termasuk dalam klub elit, dan mempunyai hak istimewa eksekutif.

### **3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Sutrisno (2009 : 124) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ektern yang berasal dari pegawai.

- **Faktor Intern.** Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi kepada seseorang antara lain :
  - a. Keinginan untuk dapat hidup. Merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, kondisi kerja yang aman dan nyaman.
  - b. Keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
  - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dan dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, maka orang mau untuk mengeluarkan uangnya, itu pun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras dapat memperbaiki nasib, dan mencari

rezeki sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi hal-hal adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat. 43
  - e. Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.
- **Faktor Ekstern.** Faktor Ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :
    - a. Kondisi lingkungan kerja, adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, failitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat



cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi pegawai tersendiri dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Akan tetapi lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreatifitas. Oleh karena itu, pimpinan organisasi yang mempunyai kreatifitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para pegawai.

- b. Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik. Sedangkan kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang. Dari ini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para pegawai.
- c. Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. bila supervisi yang dekat para pegawai ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi bila mempunyai supervisi yang

angkuh mau benar sendiri dan tidak mau mendengarkan keluhan para pegawai maka akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi maka akan sangat mempengaruhi motivasi kerja para pegawai.

- d. Adanya jaminan pekerjaan. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa saja yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua dan cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila organisasi dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya jaminan promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya. Sebaliknya, orang-orang yang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka. 46
- e. Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya saja mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang benar untuk melakukan kegiatan-

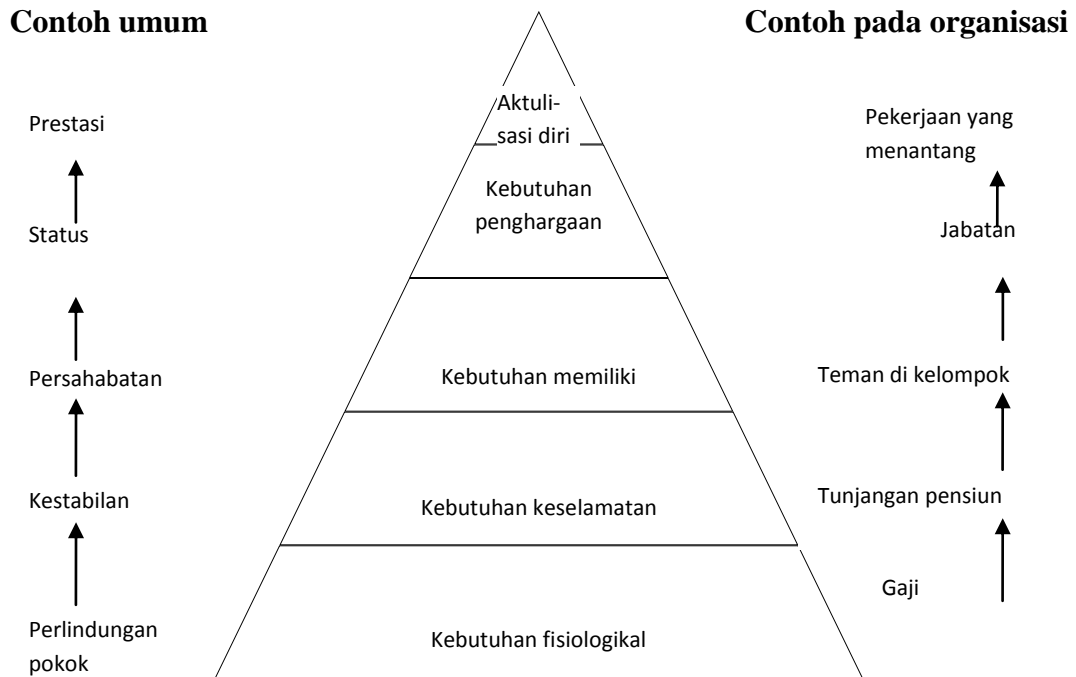
kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dengan tugas sehari-hari.

- f. Peraturan yang fleksibel. Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari organisasi besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para pegawainya. Yang penting semua peraturan yang berlaku dalam organisasi itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para pegawai, sehingga tidak bisa bertanya-tanya atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

#### **4. Teori Motivasi**

Menurut teori hierarki kebutuhan Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai pada kebutuhan manusia yang paling tinggi. Urutan motivasi yang paling rendah sampai ke motivasi yang paling tinggi. Hierarki kebutuhan Maslow seperti tampak pada gambar 1.6. berikut ini:

**Gambar 2.4.**  
**Hierarki kebutuhan (Maslow, 1943)**



**a. Kebutuhan Fisiologikal (Physiological Needs)**

Kebutuhan fisiologikal merupakan kebutuhan dasar atau kebutuhan yang paling rendah dari manusia. Sebelum seseorang menginginkan kebutuhan di atasnya, kebutuhan ini harus dipenuhi terlebih dahulu agar dapat hidup secara normal. Contoh kebutuhan akan sandang, pangan, papan, istirahat, rekreasi, tidur dan hubungan seks. Untuk memenuhi kebutuhan ini manusia biasanya berusaha keras untuk mencari rezeki.

**b. Kebutuhan Keselamatan (Safety Needs, Security Needs)**

Setelah kebutuhan fisiologikal terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan keselamatan atau rasa aman. Contoh kebutuhan ini antara lain menabung, mendapatkan tunjangan pensiun, memiliki asuransi, memasang pagar, teralis pintu dan jendela.

**c. *Kebutuhan Berkelompok (Social Needs, love needs, belonging needs, affection needs)***

Setelah kebutuhan keselamatan atau rasa aman terpenuhi maka muncul pula kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin mencintai dan dicintai, serta ingin memiliki dan dimiliki. Contoh kebutuhan ini antara lain membina keluarga, bersahabat, bergaul, bercinta, menikah dan mempunyai anak, bekerjasama, menjadi anggota organisasi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa dan berusaha untuk memenuhinya.

**d. *Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs, Egoistic Needs)***

Setelah kebutuhan berkelompok terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan penghargaan atau ingin berprestasi. Contoh kebutuhan ini antara lain ingin mendapat ucapan terima kasih, ucapan selamat jika berjumpa, menunjukkan rasa hormat, mendapatkan tanda penghargaan (hadiah), menjadi legislative, menjadi pejabat (mendapat kekuasaan), menjadi pahlawan, mendapat ijazah sekolah, status symbol, dan promosi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa minta ditinggikan derajatnya melalui solat tahajud dan berusaha untuk memenuhi aturan seperti jika ingin dihargai orang lain, maka kita harus menghargai orang lain.

*e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-aktualization Needs, Self-realization Needs, Self-fulfillment Needs, Self-expression Needs)*

Setelah kebutuhan penghargaan terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri atau realisasi diri atau pemenuhan kepuasan atau ingin berprestasi. Contoh kebutuhan ini antara lain memiliki sesuatu bukan hanya karena fungsi tetapi juga gengsi, mengoptimalisasikan potensi dirinya secara kreatif dan inovatif, ingin mencapai taraf hidup yang serba sempurna atau derajat yang setinggi-tingginya, melakukan pekerjaan yang kreatif (menulis buku dan artikel), ingin pekerjaan yang menantang. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa dan berusaha untuk memenuhinya.

Hierarki kebutuhan Maslow tersebut didasari dua asumsi, yaitu (1) kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyai, dan (2) kebutuhan merupakan hierarki dilihat dari pentingnya.

Teori kebutuhan Maslow ini mengandung kelemahan antara lain : 1) sukar membuktikan bahwa kebutuhan manusia itu mengikuti suatu hierarki ; 2) terdapat kekuatan kebutuhan yang berbeda-beda pada setiap bentuk individu, terutama pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi ; 3) timbulnya kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi bukan semata-mata disebabkan telah terpenuhinya kebutuhan yang lebih rendah, melainkan karena meningkatna karier atau posisi seseorang ; 4) kebutuhan-kebutuhan itu luwes sifatnya sehingga sulit menetapkan suatu ukuran yang memuaskan segala pihak. Walaupun teori hierarki kebutuhan Maslow ini

memiliki kelemahan, tetapi teori ini sangat berguna untuk menjelaskan mekanisme motivasi seseorang di dalam suatu organisasi.

Menurut teori Sutrisno (2009 : 139-140) bahwa setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dapat menjadi seperti apa. Dengan alasan ini, bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan pegawai saling terlibat organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu pimpinan dan pegawai untuk memecahkan permasalahan yang ada diorganisasi. Tidak ada organisasi yang dapat berhasil tanpa tingkat komitmen dan usaha tertentu dari para anggotanya. Karena alasan itu, para pimpinan dan pakar manajemen selalu merumuskan teori tentang motivasi. Teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Mc. Clelland (1987) disebut juga dengan teori motivasi prestasi. ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan : 48

1. *Need for achievement*. Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2. *Need for affiliation*. Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan okongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3. *Need for power*. Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Apabila tingkah laku individu tersebut di dorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya akan metampilkan ciri-ciri sebagai berikut :

1. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi akan tampak sebagai berikut :
  - a. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
  - b. Mencari *feedback* (umpan balik) tentang perbuatannya.
  - c. Memilih resiko yang moderat (sedang) didalam perbuatannya dengan memilih resiko yang sedang masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi.
  - d. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
2. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan persahabatan akan tampak sebagai berikut :
  - a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.



- b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja ama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
  - c. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
  - d. Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
3. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut :
- a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
  - b. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
  - c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
  - d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

#### **2.1.5. Kinerja Pegawai**

##### **1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja maksimal tidak

akan melepas dari peran pemimpin birokrasi dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Kata *performance* dalam bahasa Inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkan sebagai : unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja.

Ada berbagai pendapat tentang kinerja, seperti dikemukakan oleh **Rue & Byars** (1981), mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja menurut **Interplan** (1969), adalah berkaitan dengan operasi, aktivitas program dan misi organisasi. **Murphy & Cleveland** (1995), mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. **Ndraha** (1997), mengatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah. Sedangkan **Widodo** (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat **LAN-RI** (1993), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Konsep kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin dicapai.

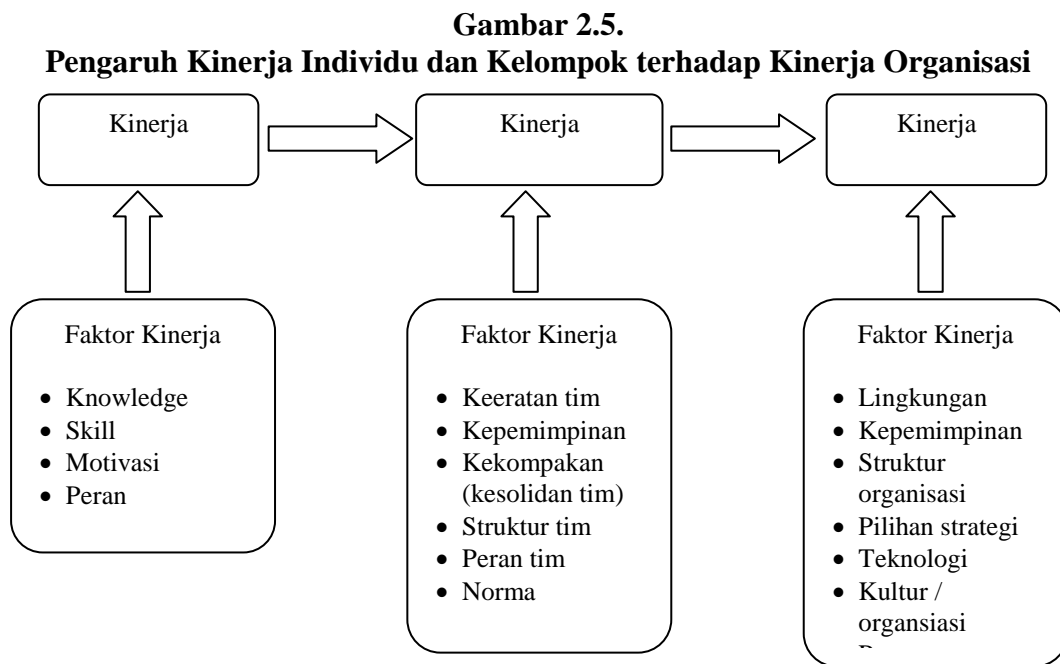
Selanjutnya **Gibson** (1990), mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan.

Dikatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. **Keban** (1995), kinerja adalah merupakan tingkat pencapaian tujuan. Sedangkan **Timpe** (1998), kinerja adalah prestasi kerja, yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya. **Mangkunegara** (2002), mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. **Prawirosentono** (1999), mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. **Sinambela dkk.** (2006), mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Hal senada dikemukakan oleh **Robbins** (1989), bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Moehariono (2009) mengemukakan konsepsi kinerja menyatakan bahwa kinerja sebaiknya mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan suatu pekerjaan dan dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai seluruh kinerja tersebut. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja (*outcomes of work*) karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik

organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Oleh karenanya, kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dihubungkan dengan misi yang diemban. Kinerja juga merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi.

Indikator kinerja meliputi : pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas kerja, produktivitas, adaptasi dan fleksibilitas, inisiatif, koperatif dan kerjasama, tanggung jawab, kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi.



Ilyas (1999:65) menerjemahkan performance menjadi unjuk kerja, sedangkan Wahyudi (1996:34) menerjemahkan menjadi prestasi kerja. Menurut The Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika dan Canada tahun

1979, (dalam Prawirosentono, 1991:1) kinerja berasal dari akar kata “to form” yang mempunyai beberapa “*entries*” berikut :

- 1) *To do carry out; execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan).
- 2) *To discharge or fulfil; as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
- 3) *To portray, as a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
- 4) *To render by voice or a musical instrument* (menggambarkan dengan suatu atau alat musik).
- 5) *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).
- 6) *To act a part in a play* (melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan).
- 7) *To perform music* (memainkan/pertunjukan musik)
- 8) *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka arti performance atau kinerja adalah sebagai berikut : Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Disamping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara

keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Mangkunegara (2001:67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Bernardin dan Russel (1993:397), mengatakan pengertian bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari out put”. Timpe (1993:ix), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: “Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian.

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personel. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan. Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2000:97) adalah :

1. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja
2. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja :

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian serta kebersihan
- b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin, serta output nonrutin
- c. Keadaan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif , kehati-hatian serta kerajinan
- d. Sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, sikap terhadap anggota lain, pekerjaan serta kerjasama.

Sedang Suryadi Prawirosentono (1999) dalam bukunya mengemukakan arti kinerja (*performance*) adalah sebagai berikut : "*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Hasibuan (1994) menguraikan bahwa : "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu 1) kemampuan dan minat seseorang bekerja, 2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan 3) peran serta tingkat Lingkungan Kerja seorang pekerja, semakin tinggi faktor tersebut, maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan".

Kasminan Wuryo S. (1999) mengemukakan pengertian evaluasi seputar kinerja/kinerja sebagai berikut : Evaluasi kinerja/penilaian kinerja adalah "suatu kegiatan organisasi dalam menilai kinerja karyawannya". Hal ini merupakan kegiatan kunci bagi pengembangan karir karyawan secara individual dan bagi kemajuan organisasi.

Lembaga Administrasi Negara RI (1999), menjelaskan bahwa kinerja adalah : gambaran mengenai tingkat pencapaian sesuatu kegiatan/ kebijakan dalam menunjukkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa setiap Instansi Pemerintah berkewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban kinerja kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangannya untuk meminta keterangan dan pertanggungjawaban melalui sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses yang berpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya terkandung kekhasan tiap-tiap individu, perilaku organisasi atau pola kerja secara keseluruhan, proses kerja serta hasil kerja atau tercapainya tujuan tertentu.



Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang ada pada organisasi lembaga atau perusahaan. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*colporate performance*), bila hubungan tersebut baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan Lingkungan Kerja seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang lebih baik. Bila sekelompok karyawan dan atasan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Dalam dimensi yang demikian itu, masalahnya sekarang bagaimana keberhasilan kerja suatu organisasi atau perusahaan dapat dicapai? Terhadap pertanyaan ini, ada sejumlah indikator kinerja yang layak dipertimbangkan nilai-nilainya. Indikator yang dimaksud antara lain Kedisiplinan, Kepatuhan dan Produktivitas.

Kedisiplinan, sebagai suatu perwujudan sikap dan perilaku yang taat pada norma-norma dan etika kerja; mengandung pengertian bahwa karyawan yang bersangkutan mempunyai sifat ketaatan dan rasa tanggung jawab yang jelas.

Kepatuhan sebagai suatu pandangan dan sikap mengandung pengertian bahwa karyawan yang bersangkutan saat dan melaksanakan pekerjaan, termasuk instruksi dan arahan dari pimpinan. Kepatuhan karyawan ini penting artinya di dalam suatu mekanisme kerja organisasi. Sebab bila kepatuhan yang dimaksud ini rendah nilainya, maka dapat dipastikan bahwa mekanisme kerja organisasi tersebut menjadi terhambat, atau kurang lancar.

Produktivitas, menurut Panji Anoraga dan Sri Suryati (1995) mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut : Produktivitas adalah konsep universal yang dimaksud yaitu menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya. Produktivitas, sebagai suatu proses mencapai sesuatu hasil kerja, mengandung pengertian bahwa di dalam proses kerja tersebut ada sejumlah persoalan teknis yang harus menjadi perhitungan.

Dari uraian di atas, maka dapat ditarik pokok-pokok pemikiran tentang kinerja sebagai berikut :

- a. Kinerja adalah kondisi dinamis suatu organisasi, lembaga atau perusahaan yang mencerminkan sekaligus ciri-ciri individu (Lingkungan Kerja, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja), perilaku organisasi (prosedur, tata cara dan hubungan kerja), proses kerja (administrasi dan manajemen) dan hasil kerja (produk dan jasa) atau tujuan tertentu.
- b. Kinerja individu (*individual performance*) terbentuk dari faktor-faktor Lingkungan Kerja, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja masing-masing individu karyawan.

- c. Kinerja kolektif (*corporate performance*) terbentuk dari kinerja keseluruhan individu yang tercakup di dalamnya.
- d. Penilaian terhadap kinerja merupakan suari metoda pendekatan manajerial untuk menilai proses kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

## **2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya personel dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya.

### **1. Penilaian Kinerja, Penilaian kinerja mencakup faktor-faktor :**

- a. Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilai perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
- b. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang personel dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk personel tersebut.
- c. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

## **2. Tujuan Penilaian Kinerja**

### **Tujuan Penilaian kinerja secara umum :**

- b. Menilai kemampuan personel. Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai personel secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia.

- c. Pengembangan personel. Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

**Tujuan penilaian kinerja secara spesifik penilaian kinerja bertujuan untuk :**

- a. Mengenal SDM yang perlu dilakukan pembinaan,
- b. Menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi,
- c. Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan,
- d. Memperoleh umpan balik atas hasil prestasi karyawan

**Tujuan utama sistem penilaian kinerja :** Menghasilkan informasi yang akurat dan valid sehubungan dengan perilaku dan kinerja karyawan. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

**Tujuan penilaian kinerja secara khusus :**

Walaupun semua organisasi masing-masing mempunyai tujuan yang mendasar mengenai sistem penilaian kinerja, informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat digunakan secara khusus bagi organisasi. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar yaitu: evaluasi dan pengembangan.

### **3. Aspek Evaluasi Penilaian Kinerja**

Untuk melakukan evaluasi maka manajer akan menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan informasi untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompetensi. Teknik evaluatif membandingkan semua pegawai satu dengan

yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka. Keputusan-keputusan yang paling sering dilaksanakan berdasarkan tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus pegawai, dan kenaikan-kenaikan lainya dalam gaji. Tujuan evaluatif kedua dari penilaian kinerja adalah membuat keputusan-keputusan penyusunan pegawai (staffing). Penilaian kinerja masa lalu merupakan factor kunci dalam menentukan pegawai yang diinginkan lainya. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengevaluasi sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.

#### **4. Aspek Pengembangan Penilaian Kinerja**

Informasi yang dihasilkan dari sistem penilaian kinerja dapat juga dipakai untuk lebih memudahkan pengembangan pribadi/karir pegawai. Dalam pendekatan pengembangan, manajer mencoba meningkatkan kinerja seseorang pegawai di masa yang akan datang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan pegawai dalam hal keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Keahlian-keahlian atau pengetahuan yang harus dicapai seseorang untuk melaksanakan pekerjaan di masa mendatang, dan tipe-tipe tanggung jawab yang harus diberikan seseorang guna mempersiapkannya terhadap penugasan-penugasan di masa mendatang. Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kepada pegawai untuk kinerjanya di masa depan. Umpan balik ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja masa lalu dan menentukan

arah yang harus diambil pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus bagaimana mereka dapat meningkat di masa depan. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian haruslah dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

### **5. Konsep Dasar Penilaian Kinerja**

- a. Memenuhi manfaat penilaian dan pengembangan
- b. Mengukur/menilai berdasarkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan
- c. Merupakan dokumen legal
- d. Merupakan proses formal dan nonformal

### **6. Cara-cara Melakukan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara yaitu:

- a. Penilaian teknik esai
- b. Penilaian komparasi
- c. Penilaian daftar periksa
- d. Penilaian langsung ke lapangan
- e. Penilaian berdasarkan perilaku
- f. Penilaian berdasarkan insiden kritis
- g. Penilaian berdasarkan keefektifan
- h. Penilaian berdasarkan peringkat

### **7. Karakteristik**

Sifat khas dari suatu pengukuran kinerja adalah :

- a. Pengukuran kinerja nonfinansial harus dimasukkan dalam suatu sistem karena banyak tujuan organisasi yang tidak mendasarkan pada biaya. Yang termasuk disini adalah: waktu, ketersediaan alat, ketepatan jadwal, dan presentase produk yang tidak salah.
- b. Pengukuran kinerja harus saling menunjang bukan menimbulkan masalah
- c. Pengukuran kinerja harus dapat memotivasi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya seperti juga jangka pendek.

Pengukuran kinerja harus dapat dipakai di semua bagian. Interval waktu antar persiapan dan keluarnya produk merupakan suatu pengukuran yang meliputi beberapa daerah.

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi pegawai. Sistem penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang valid tentang pegawai. Jika informasi ini diumpangkan kepada pegawai secara jelas dan dengan cara yang tidak mengancam, maka informasi itu dapat memenuhi dua tujuan :

1. Bila informasi mengindikasikan bahwa pegawai sudah bekerja secara efektif, proses-proses umpan balik itu sendiri dapat menguntungkan pegawai karena dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensinya.
2. Bila informasi menemukan adanya kelemahan, maka umpan balik dapat menstimulasi proses pengembangan untuk mengatasi proses kelemahan yang ada.

Untuk manajemen sumber daya manusia, proses penilaian kinerja dapat menunjukkan adanya kebutuhan akan adanya pengembangan tambahan sebagai suatu alat untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya hasil penilaian kinerja

yang mengindikasikan bahwa seorang pegawai mempunyai potensi untuk bekerja dengan baik di suatu posisi yang dipromosikan, maka pegawai tersebut mempunyai kesempatan untuk menduduki suatu posisi yang lebih tinggi. Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kinerja pegawai di kemudian hari. Umpan balik akan menyadarkan pegawai tentang kelemahan dan kekuatan kinerja masa lalu dan menentukan arah yang harus dipilih pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus, bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan mereka di masa mendatang. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian harus dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

Tolok ukur kinerja merupakan komponen lainnya yang harus dikembangkan untuk dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran kinerja. Tolok ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap unit kerja. Tolok ukur kinerja atau indikator keberhasilan untuk setiap jenis pelayanan pada bidang-bidang kewenangan yang diselenggarakan oleh dan untuk organisasi.

Tingkat pelayanan yang diinginkan pada dasarnya merupakan indikator kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan kewenangannya. Selanjutnya untuk penilaian kinerja dapat digunakan ukuran penilaian didasarkan pada indikator sebagai berikut :



1. Masukan (*input*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber : Dana, Sumber Daya Manusia, Material, Waktu, Teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan.
2. Keluaran (*output*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
3. Hasil (*Outcome*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
4. Manfaat (*Benefit*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah.
5. Dampak (*Impact*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Dessier (1994), Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur penetapan standar kinerja. Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan standar-standar dan memberi umpan balik pada karyawan dengan tujuan meLingkungan Kerja orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Manfaat dari penilaian kinerja, dipaparkan Suyadi Prawisosentoso (1997), Penilaian kinerja atas seluruh staf (baik atasan maupun bawahan) merupakan kegiatan harus secara rutin dilakukan, tanpa beban mental atau rikuh karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing-masing karyawan berkinerja baik maka biasanya kinerja perusahaan pun baik.

Menurut T. Hani Handoko (2001), terdapat sepuluh manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja, yaitu : adanya perbaikan prestasi kerja, dasar penyesuaian kompensasi, dasar penempatan karyawan, informasi atau kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, dasar perencanaan dan pengembangan karier, informasi adanya penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain kerja, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Karen R. Seeker dan Joe Wilson (2000), terdapat empat tahap penyusunan sasaran kinerja, yaitu : menetapkan sasaran dan taktik kelompok, menetapkan sasaran kinerja spesifik, mempertimbangkan sasaran yang didukung.

Penilaian kinerja karyawan suatu organisasi harus berdasarkan kriteria yang baik Gibson, Ivancevich dan Donnely (1996) menentukan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu kriteria penilaian kerja.

Pertama, Kriteria tersebut harus relevan terhadap individu dan organisasi. Pengertian relevan itu sendiri masih kontroversial, menurut sebagian orang suatu kriteria dikatakan relevan bila itu benar-benar memiliki keterkaitan antara tugas individu dengan tujuan organisasi.

Kedua, kriteria tersebut haruslah dapat diandalkan (*reliable*), ini harus meliputi kesesuaian kriteria dilihat dari dimensi waktu penilaian.

Ketiga, kriteria tersebut haruslah mampu dibedakan untuk karyawan berkinerja baik dengan berkinerja buruk.

Keempat, kriteria tersebut haruslah bersifat praktis. Praktis disini berlaku untuk penilai dan yang dinilai kinerjanya.

Ada 4 (empat) tahapan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Gibson, dkk (2001), yaitu :

1. Pemahaman penilai atau manajer atas tanggung jawab pekerjaan, kriteria kerja dan tujuan individu dan organisasi ;
2. Penggunaan berbagai tehnik penilaian kinerja ;
3. Penyediaan *feedback* atau umpan balik ; dan
4. Peningkatan atau pengembangan diri karyawan berdasarkan umpan balik yang diterima.

Adapun tujuan evaluasi Kinerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan saling pengertian antara para karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga lingkungan Kerja untuk berbuat yang lebih baik lagi.
3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja.
4. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya, dan meningkatkan kepeduliannya terhadap karier, atau terhadap pekerjaan yang diemban.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan, yang sesuai dengan kebutuhan, dan kemudian menyetujui rencana yang akan dikembangkan.

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan

perkataan lain bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik, kinerja seseorang karyawan tinggi dan mempunyai keharusan masa depan lebih baik.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu merupakan informasi tentang penelitian (terdahulu). Dalam hal ini hasil penelitian empirik lebih berarti untuk dirujuk daripada hasil pengkajian yang bersifat konseptual, yaitu dapat berupa dokumen laporan hasil penelitian yang pada umumnya dapat ditemukan dalam jurnal-jurnal ilmiah. Hasil-hasil penelitian merupakan literatur yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia dalam kajian berkaitan kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai akan dijelaskan pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

NO	PENELITI	JUDUL	MODEL ANALISIS	HASIL ANALISIS
1	Sabdo Teguh Prakoso (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara.	Metode analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda.	Hasil penelitian menemukan bahwa: Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara, yang ditunjukkan dari hasil uji regresi bahwa gaya kepemimpinan $\beta=0,189^*$ (* $p<0,005$ ; $p=0,021$ ) dan disiplin kerja $\beta=0,198^*$ (* $p<0,05$ ; $p=0,021$ ).

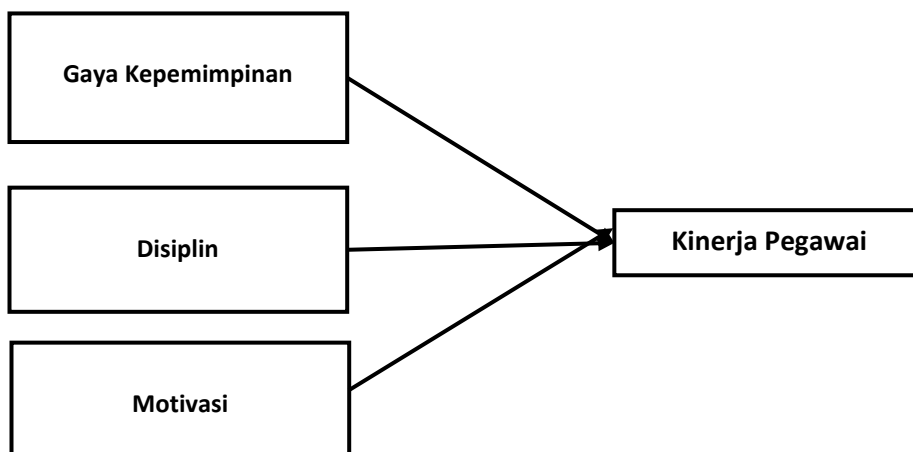
2	Dwi Wahyu Artiningsih (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan kepala ruangan, motivasi, disiplin terhadap kinerja perawat di RSUD Brigjend H.Hasan basry Kandangan,	Metode analisis data yang digunakan adalah menggunakan analisis SmartPLS (Partial Least Square).	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala ruangan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perawat di RSUD Brigjend H.Hasan Basry Kandangan, motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perawat di RSUD Brigjend H.Hasan Basry Kandangan, disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat di RSUD Brigjend H.Hasan Basry Kandangan, disiplin memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja perawat di RSUD Brigjend H.Hasan BasryKandangan.
3	Ridwan Nurdin (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja petugas di RSUD Namlea.	Data analisis dengan menggunakan uji chi square untuk melihat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas di RSUD Namlea.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kinerja pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, disiplin, jujur, adil dan sesuai dengan kata dan perbuatan. Dengan kepemimpinan yang baik, kedisiplinan bawahannya pun akan ikut baik. Jika kepemimpinan kurang baik maka disiplin para bawahannya pun akan kurang baik. Selain faktor kepemimpinan faktor disiplin dan motivasi sangat menentukan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu adanya korelasi antara kepemimpinan, disiplin dan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Di dalam penelitian ini agar lebih terarah lagi maka, disusunlah kerangka penelitian sebagai berikut :

**Gambar 3.1.**  
**Kerangka Pemikiran**



Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) merupakan variabel bebas sedangkan kinerja pegawai ( $Y$ ) merupakan variabel terikat. Variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  akan berkorelasi dan saling mempengaruhi terhadap variabel  $Y$  baik secara simultan maupun secara parsial.

#### **2.4. Hipotesis**

Hipotesis adalah dugaan sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya. Hasil pengujian hipotesis ini akan membawa kepada kesimpulan untuk menolak atau menerima hipotesis. Dengan demikian kita dihadapkan kepada dua pilihan agar pemilihan kita lebih terinci dan mudah maka diperlukan hipotesis alternatif yang selanjutnya disingkat  $H_a$  dan hipotesis nol yang selanjutnya disingkat  $H_0$ ,  $H_a$  disebut juga sebagai hipotesis kerja atau hipotesis penelitian yang cenderung dinyatakan dalam kalimat positif, sedangkan  $H_0$  dinyatakan dalam kalimat negatif. Dari judul di atas penulis dapat mengemukakan Hipotesis adalah sebagai berikut :

- $H_1$  : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi.
- $H_2$  : Terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi.
- $H_3$  : Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi.

## BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini diadakan di RSUD Cileungsi yang beralamat di Jl. Raya Jonggol - Cileungsi No.KM.10, Cipeucang, Kec. Cileungsi, Bogor, Jawa Barat. penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, sesuai table dibawah ini :

**Tabel 3.1.**  
**Agenda Penelitian**

NO	Kegiatan	Desember				Januari				Februari			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	PenelitianPendahuluan	■	■	■	■								
2	Penyusunan Proposal			■	■								
3	Pengumpulan Data					■	■						
4	Analisis Data							■	■	■	■		
5	Skripsi									■	■	■	■

### 3.2 Desain Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mengumpulkan data menggunakan metode survey. Metode ini digunakan penulis agar dapat penelitian suatu objek, disamping penulis menjadi bagian didalamnya. Ada beberapa hal yang sekiranya perlu dijelaskan oleh penulis. Selain menggunakan metode survey dalam menjabarkan kerangka pemikiran penelitian, yaitu menggunakan beberapa



variabel pendukung seperti; Korelasi, regresi dan perumusan hipotesis (Koefisien penentu) guna mencapai tujuan operasional penelitian.

Variabel independen yang dilambangkan dengan (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen yang dilambangkan dengan (Y), baik yang berpengaruh positif maupun negatif (Tjiptono;2007:27). Variabel independen dalam penelitian ini adalah: Gaya Kepemimpinan (X1), Disiplin (X2) dan Motivasi (X3) Sedangkan Variabel dependen dalam penelitian ini adalah: Kinerja Pegawai (Y).

### 3.3 Operasionalisasi Variabel

#### 3.3.1. Definisi Konseptual Variabel dan Indikator Penelitian

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dipahami berbagai unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian ilmiah yang termuat dalam operasionalisasi variabel penelitian. Secara lebih rinci, operasionalisasi variabel penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Operasionalisasi Variabel**

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item soal
1	Gaya Kepemimpinan  Burwash (1996) dalam <a href="http://www.arunal.s.wordpress.com">www.arunal.s.wordpress.com</a>	<i>Jujur</i>	1. Pemimpin memiliki sifat yang jujur	1
		<i>Visi dan misi</i>	2. Pemimpin selalu memandang masa depan	2
		<i>Cakap</i>	3. Pemimpin mempunyai kemampuan manajerial dan teknik	3
		<i>Komitmen</i>	4. Pemimpin memiliki komitmen yang tinggi	4
		<i>Disiplin</i>	5. Pemimpin dapat menjadi suri tauladan	5
		<i>Tidak melakukan kesalahan yang</i>	6. Pemimpin tidak melakukan kesalahan yang sama	6

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item soal
		<i>sama</i>		
		<i>Berwawasan luas</i>	7. Pemimpin mempunyai wawasan yang luas	7
		<i>Kemampuan komunikasi</i>	8. Pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik	8
		<i>Mampu menangani setiap masalah</i>	9. Pemimpin mampu memecahkan setiap masalah	9
		<i>Mengembangkan diri</i>	10. Pemimpin keinginan untuk mengembangkan diri	10
2	Disiplin Sumber : PP Nomor 53 Tahun 2010	Kewajiban	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab</li> <li>2. bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara</li> <li>3. masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;</li> <li>4. mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;</li> <li>5. memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat</li> <li>6. menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang</li> <li>7. memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan</li> </ol>	1,2,3, 4,5,6, 7
		Larangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. menyalahgunakan wewenang</li> <li>9. menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain</li> <li>10. tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau</li> </ol>	8,9,10

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item soal
			organisasi internasional	
3	Motivasi Sumber : Maslow (Husaini Usman, 2008)	<i>Kebutuhan fisiologis</i>	1. Gaji, tunjangan dan kesejahteraan yang diterima saat ini untuk kebutuhan mendasar 2. Penghasilan diluar gaji	1,2
		<i>Kebutuhan keselamatan</i>	3. Memperoleh jaminan hari tua 4. Memperoleh jaminan kesehatan	3,4
		<i>Kebutuhan sosial</i>	5. Saling menghargai sesama Pegawai 6. Adanya hubungan yang baik antara pegawai, pimpinan dan lingkungannya	5,6
		<i>Kebutuhan penghargaan</i>	7. Adanya pengakuan pimpinan atas prestasi yang dicapai dan kedudukan pegawai dalam lembaga 8. Adanya pengakuan dari hasil pendidikan formal dan pelatihan yang diperoleh	7,8
		<i>Aktualisasi diri</i>	9. Adanya promosi diri atas kecakapan yang dimiliki pegawai untuk mencapai prestasi 10. Adanya promosi keterampilan dan potensi diri yang dimiliki pegawai untuk mencapai prestasi	9,10
4	Kinerja Sumber : Mangkunegara (2001)	<i>Kualitas</i>	1. Ketepatan 2. Ketelitian 3. Target	1,2,3
		<i>Kuantitas</i>	4. Output rutin 5. Output non rutin	4,5
		<i>Dapat tidaknya diandalkan</i>	6. Mengikuti instruksi 7. Kemampuan berinisiatif	6,7
		<i>sikap</i>	8. Kehatia-hatian 9. Kerajinan 10. Kerjasama	8,9,10

### 3.3.2. Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependent variabel*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama penelitian (Sekaran: 2006). Variabel terikat pada penelitian ini adalah Kinerja Pegawai RSUD Cileungsi.

### 3.3.3. Variabel Bebas

Variabel bebas (*independent variabel*) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain baik secara positif maupun negatif (Sekaran : 2006). Variabel bebas pada penelitian ini yaitu Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai RSUD Cileungsi.

## 3.4 Populasi, Sampel dan Metode Sampling

### 1. Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2008: 115). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah Pegawai RSUD Cileungsi, maka populasi dalam penelitian ini digolongkan populasi terbatas.

### 2. Pengambilan Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Adapun yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 70 Pegawai. Hal ini didasarkan kepada suatu pedoman bahwa: “Apabila subyek kurang dari 100 diambil semua, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi dan jika jumlah subyek besar dapat diambil antara 10 – 15% atau 20 – 25% atau lebih (Arikunto, 2002:109). Dengan maksud untuk mendapatkan data-data tentang variabel penelitian yang lebih lengkap dan akurat, penulis menetapkan ukuran

atas jumlah sampel yaitu sebesar 20% dari seluruh populasi dengan menggunakan Multistage sampling. Selanjutnya sampel diberikan kepada pegawai yang ada di RSUD Cileungsi baik yang berstatus PNS atau honorer dengan perincian sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Jumlah Populasi dan Sampel**

Objek Penelitian	Populasi	Presentas e Sampel	Sampel
Pegawai RSUD Cileungsi	359	20%	70

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, digunakan beberapa metode antara lain:

1. Kuesioner

Kuesioner yaitu membuat daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden yang dipilih untuk diselidiki atau sebagai sampel.

2. Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan yaitu mempelajari buku-buku literatur dan bacaan-bacaan lain yang dapat membantu dalam pemecahan masalah.

3. Wawancara

Untuk mendapatkan informasi dan data primer RSUD Cileungsi harus dilakukan melalui wawancara secara langsung dengan Direktur serta para Pegawai baik yang berstatus PNS maupun Honorer.

### 3.6 Instrumentasi Variabel Penelitian

#### 3.6.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah bagian ilmu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Suharyani dan Imam, 2001: 15).

#### 3.6.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali, instrumentasi variabel merupakan pengujian terhadap data hasil kuesioner. Uji instrument penelitian dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun dapat dimengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran (2005:41). Analisis selanjutnya dilakukan dengan reability analysis menggunakan software SPSS 22.0

##### 1. Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai hitung (kolom *corrected item-total correlation*) dengan *r* table (harus lihat tabel *t*) dimana butir pernyataan valid apabila  $\text{hitung} > r_{\text{tabel}}$ . Untuk mempermudah maka beberapa ahli menyatakan bahwa pernyataan valid apabila nilai korelasi (kolom *Corrected Item-Total Correlation*)  $> 0,3$ .

##### 2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dilakukan terhadap keseluruhan butir pernyataan yang telah valid.

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha*. Reabilitas terpuhijikan nilai *Cronbach's Alpha*  $>0,6$  (Heru Mulyanto dan Wulandari, 2010:126).

### **3.7 Uji Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis**

#### **3.7.1 Metode Analisis**

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier ganda. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan analisis verifikatif yaitu regresi linier ganda. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data penelitian. Analisis regresi linier ganda digunakan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen dengan tipe data metrik (Interval atau Rasio).

#### **1. Uji Persyaratan Analisis**

Analisis regresi linier ganda didahului uji persyaratan analisis yaitu uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi linier ganda dapat diterima secara ekonometrika karena memenuhi penaksiran BLUE (Best Linier Unbiased Estimator) artinya penaksiran tidak bias, linier dan konsisten. Uji asumsi terdiri dari uji normalitas, linieritas, multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas, yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 181):

##### **a. Uji Normalitas**

Normalitas harus terpenuhi yang menunjukkan bahwa data variabel penelitian berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Normalitas data pada analisis regresi linier ganda dalam penelitian ini dilakukan secara

grafik yaitu menggunakan Normal P-P Plot. Normalitas terpenuhi jika titik-titik pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal grafik.

**b. Uji Multikolinieritas**

Multikolinieritas yaitu adanya korelasi yang sangat kuat antar variabel bebas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk memastikan tidak terjadi multikolinieritas yang menunjukkan variabel bebas satu dengan lainnya setara (independen). Tidak terjadinya multikolinieritas atau terpenuhi uji pengujian dilakukan dengan melihat nilai VIF dan Tolerance yaitu jika:

- Nilai tolerance seluruh variabel independen mendekati angka 1 dan atau lebih besar daripada 0.2
- Nilai VIF seluruh variabel independen berada di seputar angka 1 dan tidak boleh lebih dari 10.

**c. Uji Asumsi Autokorelasi**

Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi autokorelasi dimana pengujian dilakukan dengan melihat nilai Durbin-Watson hasil pengolahan data dibandingkan dengan nilai  $d_l$  dan  $d_u$  pada Durbin-Watson tabel dengan kriteria sebagai berikut:

- $1.210 < DW < 1.650$  = tidak dapat disimpulkan
- $2.350 < DW < 2.790$  = tidak dapat disimpulkan
- $1.650 < DW < 2.350$  = tidak terjadi autokorelasi
- $DW < 1.210$  dan  $DW > 2.790$  = terjadi autokorelasi





#### **d. Uji Asumsi Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi ganda tidak memiliki masalah heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan secara grafis yaitu dengan melihat titik-titik pada grafik scatter plot. Apabila titik-titik tersebar acak tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya maka uji asumsi ini terpenuhi.

#### **2. Analisis Koefisien Determinasi**

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk menganalisis kemampuan variabel independen Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi dalam menjelaskan variabilitas variabel Kinerja Pegawai dalam model persamaan regresi yang dihasilkan dalam analisis. Hasil analisis berupa nilai koefisien determinasi R Square (R<sup>2</sup>) yang menunjukkan berapa persentase kontribusi dari variabel Gaya Kepemimpinan, disiplin dan motivasi pada model dalam menjelaskan variabilitas nilai dari variabel kinerja Pegawai.

#### **3. Model Persamaan Regresi Linier Ganda**

Model persamaan regresi linier ganda dengan dua variabel independen dan satu variabel dependen adalah sebagai berikut:

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

$$X_1 = \text{Gaya Kepemimpinan}$$

$$X_2 = \text{Disiplin}$$

$$X_3 = \text{Motivasi}$$

$$Y = \text{Kinerja Pegawai}$$

- a = Konstanta
- b1 = Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan
- b2 = Koefisien Regresi Disiplin
- b3 = Koefisien Regresi Motivasi

### 3.7.2 Uji Model

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji kelayakan model yaitu menganalisis kemampuan model persamaan regresi linier ganda dalam menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0 : = 0$  : model tidak baik/tidak layak

$H_a : \neq 0$  : model baik/layak

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-F yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig F) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika  $\text{Sig F} < \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya model hasil penelitian layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi.
- Jika  $\text{Sig F} > \alpha$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya model hasil penelitian tidak layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi.

### 3.7.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan uji-t. Pengujian hipotesis dalam penelitian sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis penelitian.

#### 1. Uji hipotesis pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_1 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_1 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika  $\text{Sig } t < \alpha$  , maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima, artinya terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi.
- Jika  $\text{Sig } t > \alpha$  , maka  $H_{10}$  diterima dan  $H_{1a}$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi.

#### 2. Uji hipotesis kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : b_2 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_2 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika  $\text{Sig } t < \alpha$  , maka  $H_{2o}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima, artinya terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi.
- Jika  $\text{Sig } t > \alpha$  , maka  $H_{2o}$  diterima dan  $H_{1a}$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi.

### 3. Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi.

Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{3o} : b_3 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_3 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika  $\text{Sig } t < \alpha$  , maka  $H_{3o}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima, artinya terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi.
- Jika  $\text{Sig } t > \alpha$  , maka  $H_{3o}$  diterima dan  $H_{1a}$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi.

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum RSUD Cileungsi**

Rumah Sakit Umum Daerah Cileungsi (selanjutnya disingkat “RSUD Cileungsi”) merupakan salah satu rumah sakit milik Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dan menjadi rumah sakit dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK – BLUD) secara Penuh. RSUD Cileungsi telah melaksanakan survey penilaian Akreditasi Rumah Sakit Versi 2012 oleh Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) dan dinyatakan lulus tingkat Perdana. Untuk menggambarkan perkembangan pelayanan RSUD Cileungsi ini, dibuatlah laporan tahunan 2017 dalam bentuk Profil, yang berisi mengenai perkembangan pelayanan kesehatan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana dari tahun 2015 – 2017.

RSUD Cileungsi mulai dibangun secara bertahap dari tahun 2010 sampai 2012, melalui sumber dana bantuan keuangan Provinsi Jawa Barat. Memiliki luas lahan 38.970 m<sup>2</sup> dan luas bangunan 12.257 m<sup>2</sup>, dibagi menjadi tiga gedung utama masing-masing dua lantai dan gedung – gedung penunjang. Gedung “A” berfungsi untuk Instalasi Rawat Jalan Spesialis, Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Farmasi dan perkantoran, gedung “B” berfungsi untuk pelayanan Instalasi Spesialis, Instalasi Laboratorium, Instalasi Radiologi, Instalasi Bedah Sentral, *Intensive Care Unit*, Instalasi Perinatologi, dan gedung “C” berfungsi

khusus untuk rawat inap pasien penyakit dalam, bedah, kesehatan anak, kebidanan dan kandungan. Sebelum menjadi RSUD Cileungsi kelas C, masih berstatus UPT Puskesmas Cileungsi Dinas Kesehatan Kabuapten Bogor. Dengan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.03.05/I/627/12 tanggal 16 april 2012 RSUD Cileungsi Kabupaten Bogor di tetapkan sebagai Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C. Tanggal 24 Mei 2012 RSUD Cileungsi diresmikan oleh Gubernur Jawa Barat dan Bupati Bogor.

RSUD Cileungsi melayani penduduk di wilayah kabupaten Bogor bagian Timur yang meliputi delapan kecamatan dengan luas wilayah 84.472,61 HA (Gunung Putri, Citeureup, Cileungsi, Klapanunggal, Jonggol, Cariu, Tanjungsari, Sukamakmur, Bappedalitbang tahun 2015), 87 desa dan 2 kelurahan, jumlah penduduk 1.378.635 jiwa. Selain itu, di wilayah ini terdapat 20 Puskesmas dan 8 rumah swasta. Wilayah Kabupaten Bogor bagian Timur ini berbatasan dengan Kota Depok, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, Karawang dan Cianjur.

#### **4.1.2. Visi dan Misi RSUD Cileungsi**

Seiring dengan tujuan pembangunan bidang kesehatan di Kabupaten Bogor, dalam menjalankan fungsi pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis, RSUD Cileungsi menetapkan Visi sebagai berikut:

***“TERWUJUDNYA PELAYANAN KESEHATAN RUJUKAN YANG  
BERMUTU DAN TERJANGKAU”***

Dalam mewujudkan Visi yang telah ditetapkan, RSUD Cileungsi menetapkan Misi sebagai berikut:

5. Mengoptimalkan layanan kesehatan sesuai standar Rumah Sakit;
6. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme SDM Rumah Sakit;
7. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung pelayanan Rumah Sakit; dan
8. Menerapkan management yang terpercaya dan dapat dipertanggung jawabkan.

#### **4.1.3. Struktur Organisasi**

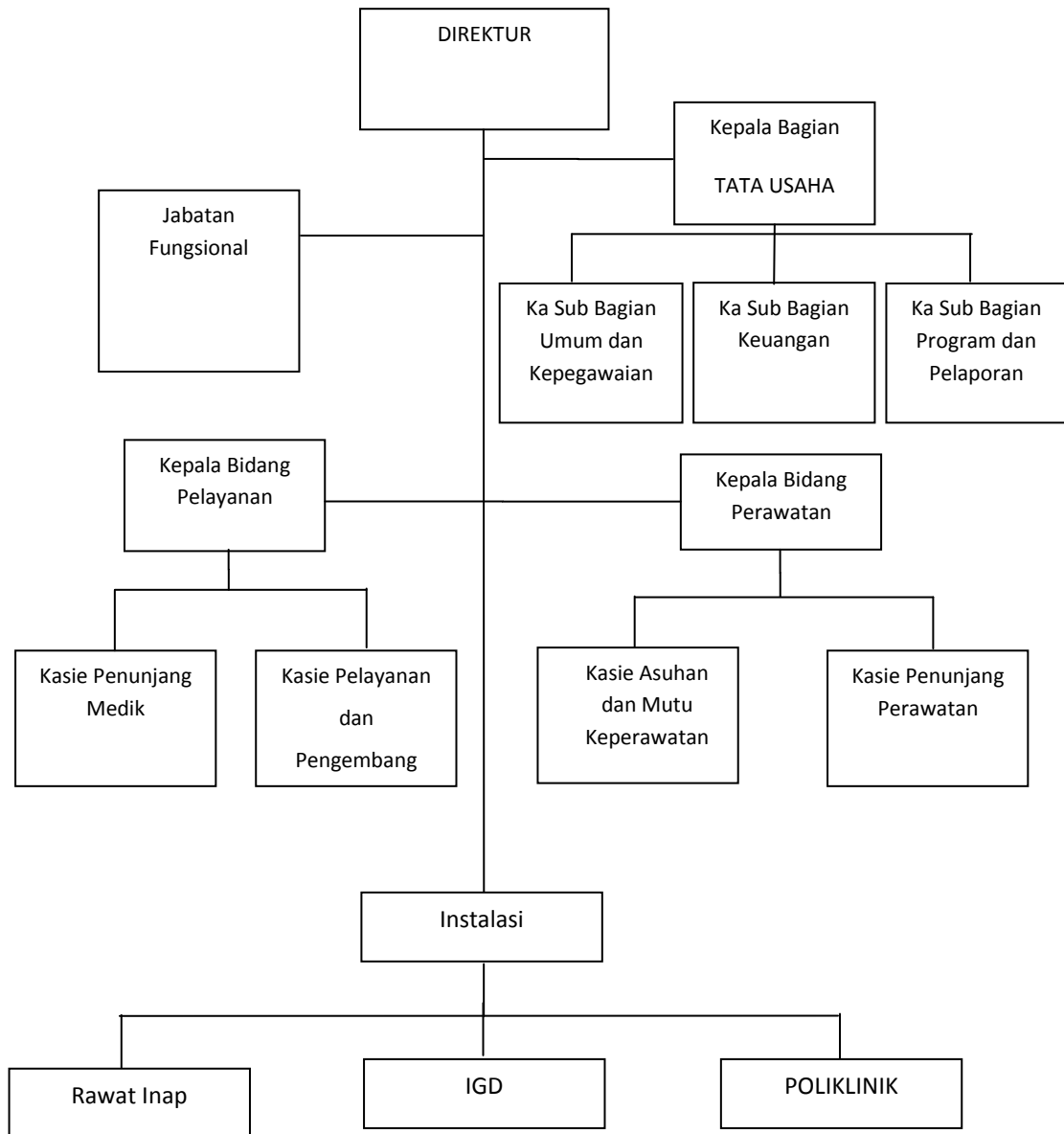
Struktur Organisasi Setiap perusahaan pada umumnya mempunyai struktur organisasi. Penyusunan struktur organisasi merupakan langkah awal dalam memulai pelaksanaan kegiatan perusahaan dengan kata lain penyusunan struktur organisasi adalah langkah terencana dalam suatu perusahaan untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Pengertian yang jelas tentang struktur organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

1. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins dan Coulter, 2007:284).
2. Struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola (Handoko, 2003:169).
3. Struktur organisasi yaitu menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat,



bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggungjawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi (Hasibuan, 2004:128).

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**



#### 4.1.4. Analisis Deskriptif

##### a. Analisis Deskriptif berdasarkan Jenis Kelamin

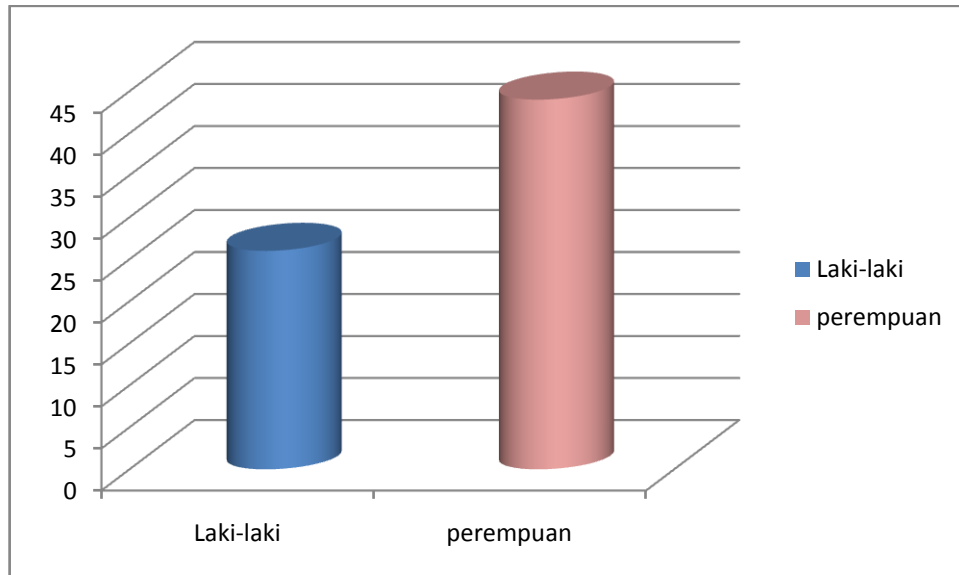
Analisis deskriptif adalah suatu analisa yang didasarkan pada kegiatan mengumpulkan, mengolah, kemudian menyajikan hasil jawaban yang diperoleh dari para responden dengan membuat daftar tabel deskriptif. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin Responden**  
**Gender**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	26	37,1	37,1	37,1
Perempuan	44	62,9	62,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Sumber : RSUD Cileungsi, 2019

**Gambar 4.2**  
**Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin Responden**



Berdasarkan pada tabel dan grafik 4.1 tersebut di atas bahwa jenis kelamin laki-laki dalam penelitian ini berjumlah 26 responden atau 37,1%, sedangkan perempuan 44 responden atau 62,9%. Responden terbanyak ada pada jenis kelamin perempuan sebanyak 44 responden berjenis kelamin laki-laki atau 62,9%.

**b. Analisis Deskriptif berdasarkan Usia**

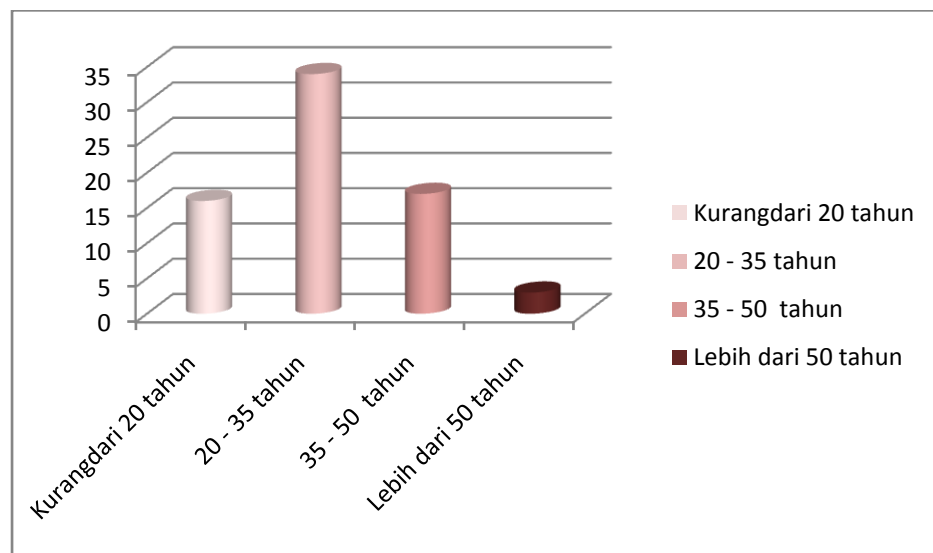
Adapun usia responden yang di jadikan sampel dalam penelitian adalah pegawai di RSUD Cileungsi sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Analisis Deskriptif Berdasarkan Usia Responden**

Usia		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari 20 tahun	16	22,9	22,9	22,9
	20 - 40 tahun	34	48,6	48,6	71,4
	40 - 60 tahun	17	24,3	24,3	95,7
	Lebih dari 60 tahun	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Sumber : RSUD Cileungsi, 2019

**Gambar 4.3**  
**Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Usia Responden**



Berdasarkan pada tabel dan grafik 4.2 tersebut di atas bahwa usia responden dalam penelitian usia kurang dari 20 tahun ada 16 responden atau 22,9% kemudian yang berusia diatas 20 - 35 tahun ada 34 responden atau 48.6%. kemudian yang berusia diatas 35 - 50 tahun ada 17 atau 24.3% dan kemudian

yang berusia lebih dari 50 tahun ada 3 atau 4,3%. Responden terbanyak ada pada usia 20 - 35 tahun sebanyak 34 pegawai atau 48,6%.

**c. Analisis Deskriptif berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Adapun usia responden yang di jadikan sampel dalam penelitian adalah pegawai di RSUD Cileungsi sebagai berikut:

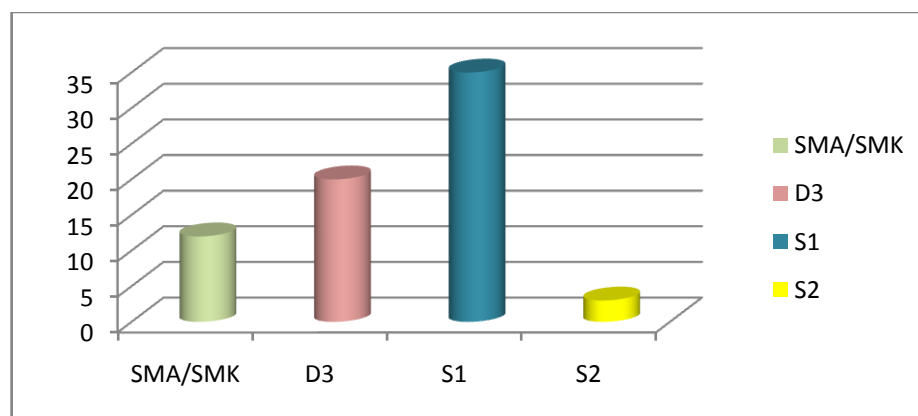
**Tabel 4.3**

**Tingkat Pendidikan Responden  
PENDIDIKAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA/SMK	12	17,1	17,1	17,1
Diploma	35	50,0	50,6	45,7
Sarjana	20	28,6	28,6	95,7
Pascasarjana	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Gambar 4.4**

**Tingkat Pendidikan Responden**



Berdasarkan pada tabel dan grafik 4.3 tersebut di atas bahwa tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sejumlah 12 responden atau 17,1% kemudian yang memiliki tingkat pendidikan diploma sejumlah 35 responden atau 50% kemudian yang memiliki tingkat pendidikan sarjana sejumlah 20 atau 28,6%. dan kemudian yang memiliki tingkat pendidikan pascasarjana ada 3 atau 4,3%. Responden terbanyak ada pada tingkat pendidikan Diploma sebanyak 35 pegawai atau 50%.

#### **4.1.5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Uji Validitas dan Reliabilitas dilakukan terhadap seluruh item kuesioner pada keempat variabel yang diteliti. Hasil uji validitas-reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

##### **1. Uji Validitas Reliabilitas Gaya Kepemimpinan (X1)**

Data variabel gaya kepemimpinan (X1) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Item\_1 sampai dengan Item\_1. Validitas variabel penelitian diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} > 0,3$  maka valid

- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} < 0,3$  maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan yang dilakukan menggunakan SPSS 22.0 disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.4**  
**Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	31,0857	9,529	,376	,701
Item_2	30,9429	9,620	,349	,730
Item_3	30,8286	9,796	,412	,696
Item_4	30,9429	9,939	,367	,713
Item_5	30,9571	9,288	,509	,680
Item_6	30,8857	9,581	,407	,696
Item_7	30,8429	9,497	,348	,707
Item_8	30,7143	9,569	,486	,686
Item_9	30,8429	10,047	,337	,707
Item_10	30,5286	9,499	,482	,686

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji validitas variable kedisiplinan dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (Corrected Item-Total Correlation  $>$  0.3) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel kedisiplinan seluruhnya valid.



**Tabel 4.5**  
**Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,722	10

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$ . Uji reliabilitas variabel gaya kepemimpinan dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ( $0,722 > 0,6$ ) maka variabel gaya kepemimpinan yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

## 2. Uji Validitas Reliabilitas Disiplin (X2)

Data variabel disiplin (X2) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Item\_1 sampai dengan Item\_10. Validitas variabel penelitian diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} > 0,3$  maka valid
- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} < 0,3$  maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel disiplin yang dilakukan menggunakan SPSS 22.0 disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Uji Validitas Variabel Disiplin**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	31,3714	9,947	,399	,756
Item_2	31,5143	8,340	,487	,714
Item_3	31,0714	9,748	,345	,735
Item_4	31,2000	9,322	,386	,729
Item_5	31,2000	8,626	,516	,709
Item_6	31,2429	8,302	,569	,699
Item_7	30,9857	8,652	,558	,703
Item_8	30,9429	9,678	,392	,729
Item_9	31,0286	9,628	,355	,745
Item_10	30,7143	9,685	,361	,733

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji validitas variable disiplin dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (Corrected Item-Total Correlation  $>$  0.3) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel disiplin seluruhnya valid.

**Tabel 4.7**  
**Uji Reliabilitas Variabel Disiplin**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	10

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$ . Uji reliabilitas variabel disiplin dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ( $0,747 > 0,6$ ) maka variabel disiplin yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

### 3. Uji Validitas Reliabilitas Motivasi (X3)

Data variabel motivasi (X3) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Item\_1 sampai dengan Item\_10. Validitas variabel penelitian diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} > 0,3$  maka valid
- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} < 0,3$  maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel motivasi yang dilakukan menggunakan SPSS 22.0 disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Uji Validitas Variabel Motivasi**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	31,8000	9,293	,387	,729
Item_2	31,8571	7,834	,418	,696
Item_3	31,4286	9,147	,397	,712
Item_4	31,5286	8,601	,371	,702
Item_5	31,5714	7,727	,518	,674
Item_6	31,6286	7,947	,509	,677
Item_7	31,3286	7,818	,654	,655
Item_8	31,3286	9,209	,398	,712
Item_9	31,4143	9,522	,371	,728
Item_10	31,1143	8,827	,379	,701

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji validitas variable motivasi dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (Corrected Item-Total Correlation  $>$  0.3) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel motivasi seluruhnya valid.

**Tabel 4.9**  
**Uji Reliabilitas Variabel Motivasi**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,722	10

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$ . Uji reliabilitas variabel disiplin dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ( $0,722 > 0,6$ ) maka variabel motivasi yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

#### 4. Uji Validitas Reliabilitas Kinerja Pegawai (Y)

Data variabel kinerja pegawai (Y) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Item\_1 sampai dengan Item\_10. Validitas variabel penelitian diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} > 0,3$  maka valid
- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} < 0,3$  maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel kinerja pegawai (Y) yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	31,2857	9,251	,327	,736
Item_2	31,3429	8,460	,434	,720
Item_3	30,9143	9,471	,394	,726
Item_4	31,0429	9,201	,383	,727
Item_5	31,0143	8,797	,473	,713
Item_6	31,0714	8,212	,580	,694
Item_7	30,8143	8,704	,506	,708
Item_8	30,7857	9,562	,385	,727
Item_9	30,8714	9,940	,339	,744
Item_10	30,7143	9,569	,322	,735

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji validitas variable kinerja pegawai dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (Corrected Item-Total Correlation  $>$  0.3) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel kinerja pegawai seluruhnya valid.

**Tabel 4.11**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	10

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$ . Uji reliabilitas variabel kinerja pegawai dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ( $0,744 > 0,6$ ) maka variabel lingkungan kerja yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

#### **4.1.6. Analisis Deskripsi**

##### **1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan**

Data variabel gaya kepemimpinan berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala 1 sampai dengan 5. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah 1 (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 5 (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah 3 sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai

variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan**

**Statistics**

Gaya Kepemimpinan

N	Valid	70
	Missing	0
Mean		34,29
Median		34,00
Mode		34
Range		13
Minimum		27
Maximum		40

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Nilai jawaban tengah terendah adalah 27 dan tertinggi 40 dengan rentan skor 13 sehingga diperoleh nilai rata-rata 34,29 dan nilai tengah empirik 34 nilai yang paling muncul adalah 34. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ( $34,29 > 34$ ) maka dapat ditarik bahwa variabel gaya kepemimpinan cenderung baik.

2. Deskripsi Variabel Disiplin

Data variabel disiplin berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala 1 sampai dengan 5. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah



1 (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 5 (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah 3 sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel disiplin adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13**

**Deskripsi Variabel Disiplin**

**Statistics**

Disiplin

N	Valid	70
	Missing	0
Mean		34,59
Median		34,50
Mode		36
Range		12
Minimum		28
Maximum		40

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Nilai jawaban tengah terendah adalah 28 dan tertinggi 40 dengan rentan skor 12 sehingga diperoleh nilai rata-rata 34,59 dan nilai tengah empirik 34,50 nilai yang paling muncul adalah 36. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ( $34,59 > 34,5$ ) maka dapat ditarik bahwa variabel disiplin cenderung baik.

### 3. Deskripsi Variabel Motivasi

Data variabel motivasi berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala 1 sampai dengan 5. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah 1 (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 5 (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah 3 sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel motivasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.14**

**Deskripsi Variabel Motivasi**

**Statistics**

Motivasi

N	Valid	70
	Missing	0
Mean		34,77
Median		34,00
Mode		34
Range		12
Minimum		28
Maximum		40

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Nilai jawaban tengah terendah adalah 28 dan tertinggi 40 dengan rentan skor 12 sehingga diperoleh nilai rata-rata 34,77 dan nilai tengah empirik

34 nilai yang paling muncul adalah 34. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ( $34,77 > 34$ ) maka dapat ditarik bahwa variabel motivasi cenderung baik.

#### 4. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Data variabel kinerja pegawai berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala 1 sampai dengan 5. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah 1 (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 5 (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah 3 sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.15**

#### **Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai**

##### **Statistics**

##### **Kinerja Pegawai**

N	Valid	70
	Missing	0
Mean		35,43
Median		35,00
Mode		36
Range		12
Minimum		28
Maximum		40

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Nilai jawaban tengah terendah adalah 28 dan tertinggi 40 dengan rentan skor 12 sehingga diperoleh nilai rata-rata 35,43 dan nilai tengah empirik 35 nilai yang paling muncul adalah 36. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ( $35,43 > 35$ ) maka dapat ditarik bahwa variabel kinerja pegawai cenderung baik.

#### **4.1.7. Analisis Data**

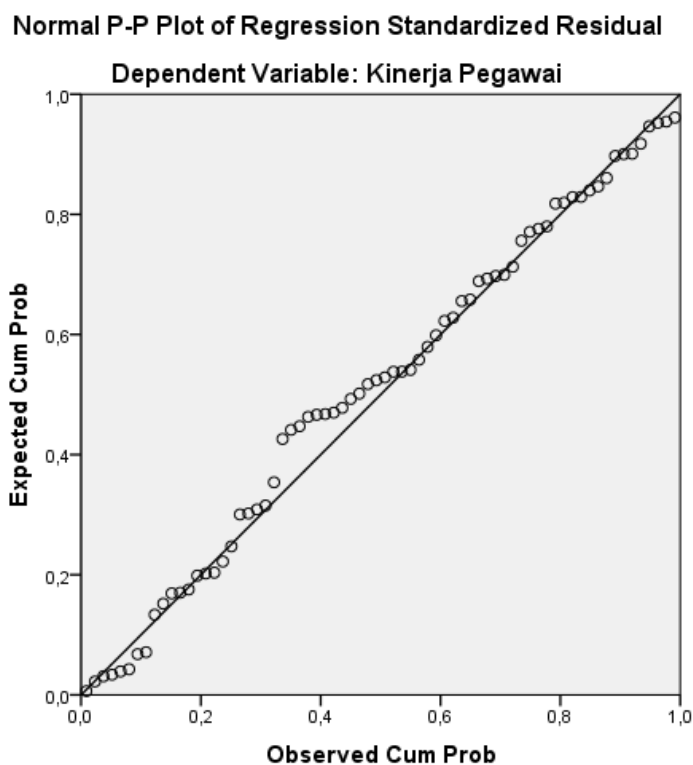
Analisis regresli linier ganda diawali dengan pengujian persyaratan analisis. Hasil pengujian persyaratan analisis adalah sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas secara grafik menghasilkan grafik Normal P-P Plot yang memperlihatkan titik-titik nilai residual pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel yang digunakan untuk analisis regresi ganda berasal dari data yang berdistribusi normal.

Gambar 4.5

## Normal P-P Plot Uji Asumsi Normalitas



Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

## 2. Uji Multikolinieritas

Tabel *coefficient Collinearity Statistics* diatas digunakan untuk menguji persyaratan analisis multikolinieritas. Dari tabel tersebut diperoleh masing-masing variabel independen memiliki nilai Tolerance = 0.837 dan VIF 1.194. Karena nilai Tolerance lebih besar daripada persyaratan minimal ( $0.837 > 0.2$ ) dan nilai VIF lebih rendah dari persyaratan maksimal ( $1.194 < 10$ ) maka dapat disimpulkan bahwa analisis regresi linier ganda tidak memiliki masalah multikolinieritas (model yang dikembangkan sudah tepat).

**Tabel 4.16**  
**Coefficient Uji Asumsi Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan	,837	1,194
	Disiplin	,837	1,194
	Motivasi	,837	1,194

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

### 3. Uji Autokorelasi

Nilai Durbin-Watson hasil perhitungan sebesar  $DW = 1,327$ . Berdasarkan kategori yang telah ada, nilai DW termasuk dalam range  $1.65 < DW(1,327) < 2.35$  yang berarti tidak terjadi autokorelasi. Oleh karena itu analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

**Tabel 4.17**  
**Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Durbin-Watson
1	1,327 <sup>a</sup>

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Disiplin, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

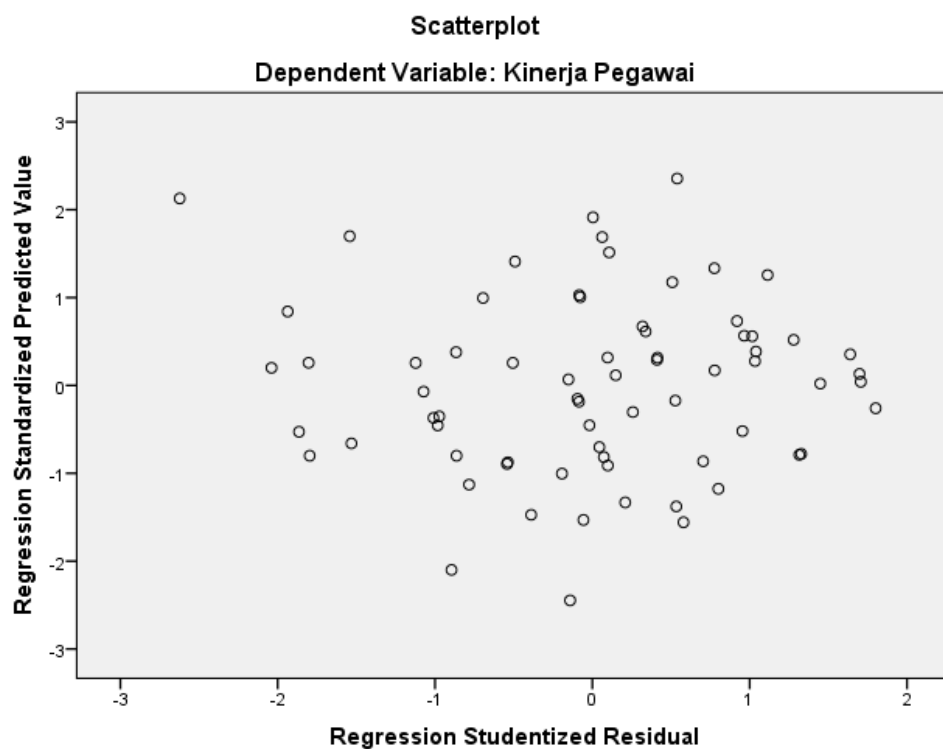
Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Grafik scatter plot memperlihatkan bahwa titik-titik hasil perhitungan menyebar secara acak di atas dan dibawah titik origin serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat dikatakan bahwa hasil analisis regresi ganda benar-benar linier karena tidak memiliki masalah heteroskedastisitas sehingga analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

**Gambar 4.6**

#### **Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedastisitas**



Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Karena persyaratan analisis (asumsi klasik) telah terpenuhi, yaitu memenuhi normalitas, tidak terjadi autokorelasi, tidak terjadi multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas maka analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan. Data yang digunakan adalah data yang telah diuji tanpa melakukan perubahan karena persyaratan asumsi klasik telah terpenuhi semua. Hasil analisis regresi linier ganda yang pertama adalah tabel model summary sebagai berikut:

**Tabel 4.18**

**Model Summary Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,446 <sup>a</sup>	,561	,318	3,278

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Dari tabel tersebut diatas diperoleh nilai koefisien determinasi ganda (Adjusted R Square) sebesar 0.318. Nilai  $R^2 = 0.561$  menunjukkan bahwa X1 (Gaya Kepemimpinan), X2 (Disiplin), X3 (Motivasi) dalam model secara bersama-sama mampu menjelaskan 56.1% variasi Y sedangkan 43.9% variasi Y lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil analisis berikutnya berupa tabel anova yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat yaitu pengaruh kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.



**Tabel 4.19**  
**Anova Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi**  
**terhadap Kinerja Pegawai**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,788	3	15,263	1,420	,000 <sup>b</sup>
	Residual	709,355	66	10,748		
	Total	755,143	69			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Disiplin, Gaya Kepemimpinan

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Analisis regresi linier ganda juga menghasilkan tabel koefisien yang menunjukkan pengaruh parsial gaya kepemimpinan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.20**  
**Koefisien Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi**  
**terhadap Kinerja Pegawai**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24,522	6,574		3,730	,000
Gaya Kepemimpinan	,475	,127	,179	1,376	,004
Disiplin	,382	,129	,182	1,632	,000
Motivasi	,394	,123	,188	1,573	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Dari tabel di atas dapat disusun model persamaan regresi linier ganda berdasar kolom *Coefficients*<sup>a</sup>. Model persamaan regresi linier ganda hasil penelitian adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 24,522 + 0.475 X_1 + 0,382 X_2 + 0,394 X_3$$

(0,004)      (0.000)      (0,000)

Model persamaan regresi linier ganda hasil analisis tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar  $a = 24,522$  artinya bahwa jika  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  dianggap konstan maka  $Y$  akan bernilai positif.
- Nilai koefisien regresi  $X_1$  sebesar  $b_1 = 0.475$  menunjukkan bahwa  $X_1$  berpengaruh terhadap  $Y$  dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi  $X_2$  sebesar  $b_2 = 0.382$  menunjukkan bahwa  $X_2$  berpengaruh terhadap  $Y$  dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi  $X_3$  sebesar  $b_2 = 0.394$  menunjukkan bahwa  $X_3$  berpengaruh terhadap  $Y$  dengan arah positif.

#### 4.1.8. Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, langkah pertama adalah melakukan pengujian kelayakan model. Kelayakan model dalam menunjukkan pengaruh kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ganda  $R$  Square = 0.561 dengan nilai sig  $F = 0.000$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0 : = 0$  : tidak layak

$H_a : \neq 0$  : ada layak

R Square = 0.561 memiliki nilai probabilitas F hitung sebesar 0.000. Karena # 0 dan probabilitas F hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ( $\text{Sig } F < \text{atau } 0.000 < 0.05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti model persamaan regresi ganda pengaruh gaya kepemimpinan (X1), disiplin (X2) dan motivasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah layak. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa model penelitian ini diterima dan layak untuk menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai dimana model persamaan hasil penelitian mampu menjelaskan 56,1% variasi Kinerja Pegawai (Y) karena adanya masukan faktor gaya kepemimpinan (X1), disiplin (X2) dan motivasi (X3).

Pengujian hipotesis dilakukan sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis Pertama (Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai)

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan (X1) sebesar  $b_1 = 0,475$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 24,522 + 0.475 X_1 + 0,382 X_2 + 0,394 X_3$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_1 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_1 \neq 0$  : ada pengaruh

Koefisien regresi gaya kepemimpinan (X1) sebesar  $b_1 = 0.475$  memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.004. Karena  $b_1 \neq 0$  dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ( $\text{Sig } t < \text{atau } 0.004 < 0.05$ ), maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima yang berarti pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan arah positif sehingga makin tinggi gaya kepemimpinan maka makin tinggi pula kinerja pegawai.

2. Pengujian Hipotesis Kedua (Pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai)

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi disiplin (X2) sebesar  $b_2 = 0,382$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 24,522 + 0.475 X_1 + 0,382 X_2 + 0,394 X_3$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : b_2 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_2 \neq 0$  : ada pengaruh

Koefisien regresi disiplin (X2) sebesar  $b_2 = 0.382$  memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.000. Karena  $b_2 \neq 0$  dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ( $\text{Sig } t < \text{atau } 0.000 < 0.05$ ), maka  $H_{20}$  ditolak dan  $H_{2a}$  diterima yang berarti pengaruh disiplin (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian

menunjukkan bahwa hipotesis kedua penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai dengan arah positif sehingga makin tinggi disiplin maka makin tinggi pula kinerja pegawai.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga (Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai)
- Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi disiplin ( $X_3$ ) sebesar  $b_3 = 0,394$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 24,522 + 0.475 X_1 + 0,382 X_2 + 0,394 X_3$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{2o} : b_2 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_2 \neq 0$  : ada pengaruh

Koefisien regresi motivasi ( $X_3$ ) sebesar  $b_3 = 0.382$  memiliki nilai probabilitas  $t$  hitung sebesar 0.000. Karena  $b_3 \neq 0$  dan probabilitas  $t$  hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ( $\text{Sig } t < \text{atau } 0.000 < 0.05$ ), maka  $H_{2o}$  ditolak dan  $H_{2a}$  diterima yang berarti pengaruh motivasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan arah positif sehingga makin tinggi motivasi maka makin tinggi pula kinerja pegawai.

#### 4.2. Pembahasan

Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari indikator pada masing-masing variabel penelitian. Dari hasil uji validitas terhadap masing-masing variabel penelitian ditemukan bahwa seluruh item pernyataan pada setiap variabel telah valid. Melalui uji reliabilitas ditemukan bahwa seluruh butir pernyataan yang telah valid pada masing-masing variabel penelitian dapat dibuktikan reliabilitasnya. Karena kuesioner telah valid dan reliabel maka kuesioner penelitian merupakan alat yang handal untuk mengukur masing-masing variabel penelitian.

- Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk variabel penelitian dimana persepsi responden gaya kepemimpinan cenderung baik. Hal ini didasarkan pada hasil analisis deskripsi kedisiplinan dengan nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ( $34,29 > 34$ ).
- Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk variabel penelitian dimana persepsi responden disiplin cenderung baik. Hal ini didasarkan pada hasil analisis deskripsi lingkungan kerja dengan nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ( $34,59 > 34,5$ ).
- Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk variabel penelitian dimana persepsi responden motivasi cenderung baik. Hal ini didasarkan pada hasil analisis deskripsi kinerja

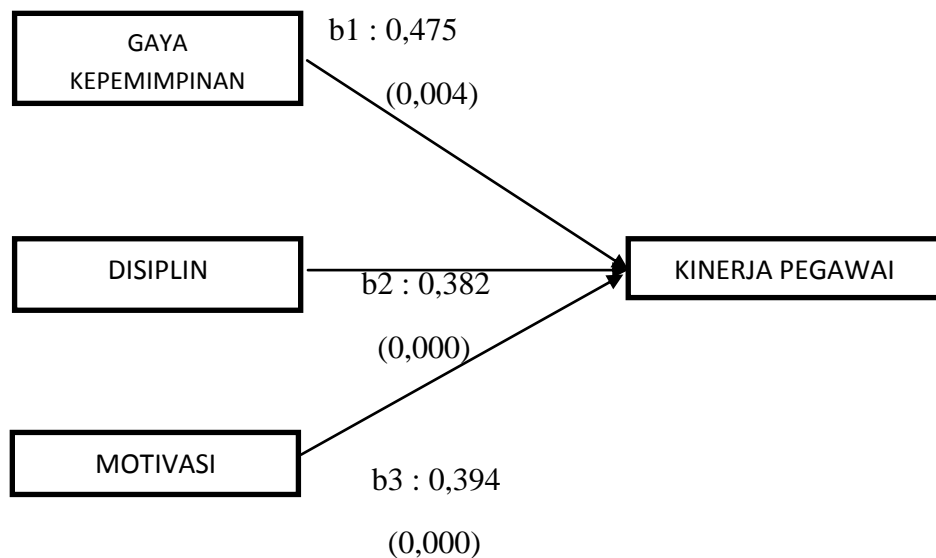
pegawai dengan nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik (34,77 > 34)

- Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk variabel penelitian dimana persepsi responden kinerja pegawai cenderung baik. Hal ini didasarkan pada hasil analisis deskripsi kinerja pegawai dengan nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik (35,43 > 35)

**Gambar 4.7**  
**Rangkuman Hasil Analisis**

R<sup>2</sup>: 0,561; (Sig. F: 0,000)

$$\hat{Y} = 24,522 + 0,475 X_1 + 0,382 X_2 + 0,394 X_3$$



Penelitian menghasilkan model yang layak dimana model hasil penelitian mampu menjelaskan 56,1% variasi kinerja pegawai karena masukan faktor kedisiplinan dan lingkungan kerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Cecep Pahruroji (2018) dengan judul “Pengaruh Lingkungan

Kerjadan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air Bandung”. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai yaitu sebesar 51,7%. Hal ini telah diperkuat oleh teori kinerja menurut Gibson (2007:65), yang mendefinisikan “Kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti: kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya”. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai.

#### **4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah positif, artinya makin tinggi gaya kepemimpinan yang diterima pegawai maka makin tinggi pula kinerja pegawai. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi kedisiplinan sebesar  $b_1 = 0,475$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 24,522 + 0.475 X_1 + 0,382 X_2 + 0,394 X_3$ .

Hal ini sesuai dengan pendapat Bedjo Siswanto (2001:278) yang mengemukakan bahwa “Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.



Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ikke Puspitasari (2011) Dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Daya Guna Teknik Semarang”. Yang menyatakan bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dengan adanya disiplin kerja maka kinerja karyawan dapat meningkat, Oleh karena itu dapat diduga bahwa Kedisiplinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada RSUD Cileungsi Kabupaten Bogor.

#### **4.2.2. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai**

Disiplin memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah positif, artinya makin tinggi disiplin yang diterima pegawai maka makin tinggi pula kinerja pegawai. Pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi kedisiplinan sebesar  $b_2 = 0,382$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 24,522 + 0,475 X_1 + 0,382 X_2 + 0,394 X_3$ .

Hal ini sesuai dengan pendapat Soedarmayanti (2001:46) bahwa penerangan, tingkat kebisingan (ketenangan) dan suhu ruangan sebagai indikator dari lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ganofa, Menzy (2015) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPS Provinsi Sulawesi Barat Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi”. Yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja non fisik berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat pengaruh yang positif signifikan antar lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila lingkungan kerja baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

#### **4.2.3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah positif, artinya makin tinggi motivasi yang diterima pegawai maka makin tinggi pula kinerja pegawai. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi kedisiplinan sebesar  $b_3 = 0,394$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 24,522 + 0,475 X_1 + 0,382 X_2 + 0,394 X_3$ .

Hal ini sesuai dengan pendapat Soedarmayanti (2001:46) bahwa penerangan, tingkat kebisingan (ketenangan) dan suhu ruangan sebagai indikator dari lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ganofa, Menzy (2015) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPS Provinsi Sulawesi Barat Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi”. Yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat pengaruh yang positif signifikan antar lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila lingkungan kerja baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian menghasilkan model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 24,522 + 0,475 X_1 + 0,382 X_2 + 0,394 X_3$ . Yang layak untuk menjelaskan pengaruh kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ( $R^2 = 0,561$ ) dimana kedisiplinan dan lingkungan kerja dalam model tersebut mampu menjelaskan 56,1% variasi kinerja pegawai. Pengaruh masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi dengan arah positif sebesar  $b_1 = 0,475$  artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di RSUD Cileungsi.
2. Disiplin memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi dengan arah positif sebesar  $b_2 = 0,382$  artinya semakin tinggi disiplin maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di RSUD Cileungsi.
3. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi dengan arah positif sebesar  $b_3 = 0,394$  artinya semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di RSUD Cileungsi.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran-saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini maupun untuk pengembangan penelitian yang lebih lanjut adalah sebagai berikut:

1. Hendaknya manajemen dapat menegakkan peraturan dan tidak segan-segan menindak pegawai yang melanggar peraturan sehingga kedisiplinan dapat ditegakkan.
2. Disarankan bagi pihak manajemen untuk memperbaiki lingkungan kerja yang ada atau mencari tempat yang lebih memadai. Lingkungan fisik kantor harus diupayakan memberi kesejukan dan kenyamanan. Sarana-prasarana umum, ruang kantor, dan peralatannya harus dilengkapi secara berkala. Lingkungan psikologis seperti kualitas manajemen, rasa kekeluargaan dan dukungan harus ditingkatkan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aditama, Tjandra Yoga. 2002. *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*. Edisi 2. Jakarta: UI-Press.
- Anief, Mohamad. 2001. *Manajemen Farmasi*. Cetakan I. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Assauri, Sofjan. 2004. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Empat. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bowersox, Donald J. 2004. *Manajemen Logistik Integrasi Sistem-Sistem Manajemen Fisik dan Material*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Daft, dan Richard.L. 2007. *Manajemen*. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Dirjen Binakefarmasian dan Alat Kesehatan Kemenkes RI. 2010. *Pedoman Pengelolaan Perbekalan Farmasi di Rumah Sakit*.
- Dwiantara Lukas, Sumarto, dan Rumsari Hadi. 2004. *Manajemen Logistik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Firdaus A. 2005. *Pengantar Akuntansi*. Edisi 2. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Gasperz, Vincent. 2006. *Metode Analisis Untuk Pendekatan Kualitas*. Jakarta: Gramedia.
- George R Terry dan Leslie. 2013. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- George R Terry. 2000. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Bandung: Bumi Aksara.
- Griffin, Ricky W, Ebert, dan Ronald J. 2007. *Bisnis*. Edisi Delapan. Jakarta: Erlangga.
- Harahap, Sofyan Safri. 2005. *Teori Akuntansi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Handono Mardiyanto. 2009. *Intisari Manajemen Keuangan*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Heizer, Jay dan Render, Barry. 2010. *Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ismail. 2010. *Akuntansi Bank*. Edisi 1. Jakarta: Kencana
- Johns, DT dan Harding, HA. 2001. *Manajemen Operasi untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: PPM.
- Kepmenkes RI Nomor 1197/MENKES/SK/X/2004 Tentang Standar Pelayanan Farmasi Rumah Sakit.
- Kusnadi. 2000. *Pengantar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: PT. Grafindo.
- Quick, dkk. 1997. *Managing Drug Supply, Management Sciences For Health*. Boston: Massachussets.
- Rahman Pura. 2013. *Pengantar Akuntansi 1, Pendekatan Siklus Akuntansi*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuty, F. 1996. *Manajemen Persediaan Aplikasi di Bidang Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, Coulter, dan Mary. 2007. *Manajemen*. Jilid 2. Edisi kedelapan. Jakarta: PT. Indeks
- Sabarguna. 2004. *Organisasi dan Manajemen Rumah Sakit*. Yogyakarta: Konsorsium RS Islam Jateng.
- Seto, Soerjono. 2004. *Manajemen Farmasi*. Surabaya: Airlangga.
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabet.

