

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSAT PENDIDIKAN PELATIHAN TEKNIS FUNGSIONAL PERTAHANAN BADAN PENDIDIKAN PELATIHAN KEMENTERIAN PERTAHANAN**

**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat

Menyelesaikan penulisan Tesis



Oleh:

**AFRIYANTO**  
**NIM : 201861004**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2  
PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA JAKARTA  
JAKARTA  
2020**



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan.

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dan sampel yang di gunakan dalam penelitian ini sebanyak 82 karyawan. Data primer di dapat dengan kusioner dan wawancara. Hipotesis di uji dengan menggunakan analisa regresi menggunakan SPSS 25. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan sample jenuh, sedangkan metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penilitian menunjukan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan**



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## ABSTRACT

*This research aims to know the influence of leadership, work motivation and discipline on performance of employees at Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan.*

*As for the methods used in this study using the method of quantitative research. And the samples used in this study as many as 82 employees. Primary data was collected by interview and questionnaires. All of hipotesis were tested using multiple regression analysis technique with SPSS 25. This research uses the sampling method is saturated, whereas the methods of analysis used was multiple linear regression analysis.*

*The results showed that leadership, work motivation and discipline significant effect on performance of the employees.*

**Keywords:** *Leadership, Work Motivation, Discipline, Performance of the Employees*



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas lindungannya maka Proposal Tesis dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN DISPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSDIKLAT TEKNIS FUNGSIONAL PERTAHANAN BADAN PENDIDIKAN PELATIHAN KEMENTERIAN PERTAHANAN”. ini dapat diselesaikan tepat waktu. Penyelesaian Proposal Tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Sri Lestari Prasilowati, M.A, selaku pembimbing I dan Drs. Jayadi, M.M selaku pembimbing II yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan pada penulis.
2. Dr. Titing Widayastuti, M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen S2 (Pascasarjana Magister manajemen) STIE IPWIJA.
3. Dr. Suyanto, SE, MM,,M.Ak, selaku ketua STIE IPWIJA.
4. Dra.Nur Wijayanti , M.M, Selaku kepala Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan.
5. Civitas Akademika STIE IPWIJA.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manajemen) STIE IPWIJA khususnya konsentarsi Sumber daya manusia.
7. Dan pihak lain yg tidak bisa saya tuliskan satu persatu.

Semoga bantuan yangt bapak, ibu dan rekan-rekan berikan mendapat imbalan dari yang maha kuasa dan penulis juga berharap hasil penelitian yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pihak pihak terkait yang berkepentingan dengan hasil penelitian ini.

Terima kasih.

Jakarta, 2020

Penulis

**Afrivanto**  
**NIM : 201861004**



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan pembimbingan Tesis .....	ii
Halaman Pengesahaan Tesis .....	iii
Halaman Orisinalitas .....	iv
Abstrak .....	v
Abstact .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
 <b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	13
1.3. Tujuan Penelitian .....	14
1.4. Manfaat Penelitian .....	15
1.5. Sistematika Penelitian .....	15
 <b>BAB 2 TINJUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori .....	17



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2.1.1.	Manajemen Sumber Daya Manusia .....	18
2.1.2.	Kinerja .....	21
2.1.3.	Kepemimpinan .....	24
2.1.4.	Motivasi .....	36
2.1.5.	Displin Kerja .....	43
2.2.	Penelitian Terdahulu .....	48
2.3.	Kerangka Pemikiran .....	68
2.4.	Hipotesis .....	73
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN</b>		
3.1.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	74
3.2.	Disain Penelitian .....	75
3.3.	Operasional Variabel .....	75
3.4.	Populasi, Sampel dan Metode Sampling .....	81
3.5.	Metode Pengumpulan Data .....	82
3.6.	Instrumen Variabel Penelitian .....	83
3.7.	Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis .....	85
3.7.1	Metode Analisis .....	85
3.7.2	Pengujian Hipotesis .....	93
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1.	Hasil Penelitian .....	95





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

4.1.1.	Gambaran Umum Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan .....	95
4.1.2.	Deskripsi Responden .....	104
4.1.3.	Uji Validitas Reliabilitas .....	105
4.1.4.	Deskripsi Variabel .....	108
4.1.5.	Analisis Data .....	112
4.1.6.	Pengujian Hipotesis .....	117
4.2.	Pembahasan .....	123
4.3	Implikasi Manajerial .....	128
 <b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1.	Kesimpulan .....	130
5.2	Saran .....	131
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		





## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Hasil Pra Survey Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	6
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu Terkait	48
Tabel 3.1. Rincian Kegiatan Penelitian	74
Tabel 3.2. Definisi Konsep Penelitian	76
Tabel 3.3. Indikator Variabel Penelitian	77
Tabel 3.4. Instrumen Skala Likert	80
Tabel 4.1. Berdasarkan Jenis Kelamin	104
Tabel 4.2. Berdasarkan Pendidikan	104
Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan	105
Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja	106
Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja	106
Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Kinerja	107
Tabel 4.7. Hasil Uji Realibilitas	107
Tabel 4.8. Deskripsi Variabel Kepemimpinan	109
Tabel 4.9. Deskripsi Variabel Motivasi	110
Tabel 4.10. Deskripsi Variabel Disiplin	111
Tabel 4.11. Deskripsi Variabel Motivasi	112
Tabel 4.12. Tests of Normality	113
Tabel 4.13. Hasil Uji Multikolinearitas	114
Tabel 4.14. Hasil Uji Regresi Linear Berganda	116



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Tabel 4.15.	Persamaan Regresi Variabel $X_1$ dan Y	119
Tabel 4.16..	Persamaan Regresi Variabel $X_2$ dan Y	120
Tabel 4.17.	Perasamaan Regresi Variabel $X_3$ dan Y	121
Tabel 4.18.	Hasil Uji Signifikansi Simultan F	122





## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran	72
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Pusdiklat Tekfunghan	101
Gambar 4.2. Hasil Uji Normalitas	113
Gambar 4.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas	115



### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	136
Lampiran 2 Hasil Jawaban Kuesioner	140
Lampiran 3 Daftar Riwayat Hidup	159





## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

##### a. Fenomena Data Empiris

Untuk mengantisipasi tuntutan atau perubahan yang terjadi dewasa ini, organisasi pemerintah harus berupaya menjalankan manajemen dengan baik, agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya secara optimal, yaitu dengan terus mengkaji dan melakukan perubahan pengaruh internal dan eksternal yang dihadapi. Posisi kunci yang sangat berperan dalam pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dalam arti mampu bekerja secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya diharapkan akan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat sesuai dengan komitmen selalu pegawai negeri, yaitu sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Buchari Zainun (2000:117), bahwa: Setiap organisasi mengandung dua unsur pokok, yaitu unsur manusia dan unsur-unsur yang bukan manusia. Tanpa meninggalkan perhatian terhadap unsur-unsur bukan manusia seperti sarana dan iklim kerja, maka prioritas perhatian dalam pengembangan dan pemantapan organisasi perlu diberikan terutama kepada unsur-unsur manusianya.

Demikian pula halnya dengan organisasi Kementerian Pertahanan, dimana pegawai negeri sipil mempunyai kedudukan yang penting yaitu sebagai komplemen Prajurit ABRI, yang bersama-sama anggota ABRI mengabdikan kepada Negara di

bidang Pertahanan dengan memikul tugas dan tanggung jawab menurut lingkup bidang masing-masing.

Sejauh mana kinerja yang dihasilkan oleh organisasi Kementerian Pertahanan bergantung dari kualitas dan motivasi sumber daya manusianya. Sebab dalam kenyataannya tidak semua organisasi berhasil memelihara semangat dan moralitas kerja pegawainya, sebaliknya yang terjadi justru keengganan dan kemalasan di kalangan pegawai untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan baik sesuai dengan standar dan waktu yang telah ditetapkan. Hambatan tersebut antara lain dapat dilihat dari masih kurangnya kesadaran akan perhatian pegawai terhadap jam kerja, dimana setiap pegawai pada dasarnya telah mengetahui jam kerja dan tugas yang mereka harus lakukan. Namun dalam prakteknya seringkali tidak dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu, masih banyak waktu-waktu kosong yang bisa dimanfaatkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan namun tidak dimanfaatkan secara optimal.

Selain itu, masih banyak ditemuinya para pegawai yang lalai dalam berbuat dan bertindak yang melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia merupakan bagian integral dan memegang peranan penting dalam suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Tanpa adanya sumber daya yang berkualitas maka suatu organisasi tidak dapat menjalankan kegiatannya dengan baik. Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota merupakan faktor penting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta, terutama untuk mencapai tujuan organisasi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE PWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE PWI Jakarta

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu terwujudnya kinerja pegawai yang baik. Oleh karena itu kinerja pegawai perlu diperhatikan dalam upaya mencapai tujuan yang maksimal. Keberhasilan atas kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang maksimal, diperlukan adanya disiplin kerja dari pegawai.

Sedangkan kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja penting bagi organisasi karena kinerja pegawai mengarah pada kesuksesan dan kinerja bisnis penting bagi individu karena menyelesaikan tugas dapat menjadi sumber kepuasan (Muchhal, 2014) dalam Jayaweera (2015:271). Kinerja pekerjaan merupakan faktor yang sangat signifikan yang mempengaruhi profitabilitas suatu organisasi (Bevan, 2012) dalam Jayaweera (2015:271). Suatu organisasi tidak akan dapat mengoptimalkan kinerjanya tanpa ada pegawai yang kompeten, punya keahlian dan berdedikasi terhadap keinginan organisasi Tyas, Y. I. W., Ngatimun, Sutrisno, T. B. (2016).

Oleh karena itu, pegawai mengharapkan pimpinannya ikut berperan seperti memberikan arahan kerja, memberikan dukungan dan sumber daya yang dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Rumah dan Dessler 1974) dalam Mulki, Caemmerer dan Heggde (2014:5). Sebaliknya, pemimpin mengharapkan pegawai untuk melakukan peran dan aktivitasnya dapat mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan pegawai adalah salah satu faktor penentu utama untuk meningkatkan kinerja pegawai yang lebih tinggi, seperti yang telah dipaparkan



sejumlah penelitian (Macey et al., 2009; Mone dan London, 2010) dalam Anitha (2014:309).

Pusdiklat Teknis Fungsional Pertahanan (Tekfunghan) merupakan unsur pelaksana sebagian tugas Badiklat Kemhan, yang tugas pokok dan fungsinya menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) di bidang teknis fungsional pertahanan yang akan menjadi lokus penelitian penulis. Terdapat beberapa fenomena yang terjadi di Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan. Kinerja pegawai selama ini dirasakan belum optimal, standart kinerja adalah kesetiaan pegawai terhadap pekerjaan, hasil kerja, kejujuran, disiplin, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kecakapan, tanggung jawab, dan loyalitas, hal ini dapat dilihat dari masih adanya para pegawai yang meninggalkan kantor pada jam kerja dengan alasan yang tidak dapat dipertanggung jawabkan, ada oknum pegawai yang tidak apel, cepet pulang sebelum waktunya tanpa alasan yang jelas, pegawai yang mangkir kerja dengan alasan kesehatan atau keperluan keluarga atau saling menyalahkan diantara sesama pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan masih rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki pegawai

Pada penelitian telah terjadi kesenjangan dalam penelitian (GAP) pada penelitian terdahulu pada variabel variabel tersebut diatas. Variabel kepemimpinan pada penelitian Brigita Ria Tumilaar (2015), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan pada penelitian Rompas, Tewal dan Datulong (2018), menunjukkan hasil yang berbeda bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Variabel motivasi pada penelitian Farisditiar Papatungan (2013), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Namun demikian hasil penelitian *Dhermawan, Sudibya dan Mudiarta Utama (2012)* menyatakan sebaliknya, bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Variabel Displin kerja pada penelitian Ahmad Badawi Saluy, Yuwinta Treshia (2018), menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan dapat dibuktikan. Sedangkan penelitian Indra Lestari Sumbung, Syaikhul Falah, Alfiana Antoh (2015) menunjukkan hasil yang berlawanan yaitu bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Terjadinya GAP tersebut dianggap perlu untuk dilakukan penelitian ulang oleh peneliti.

#### **b. Research Pra Penelitian**

Dalam penelitian menggunakan faktor kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, karena faktor-faktor ini saat ini menjadi permasalahan yang penting untuk dicarikan solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Pada tahap awal ini, peneliti melakukan survey dengan metode penelitian survei yang menggunakan beberapa jenis wawancara atau kontak langsung lainnya dengan 30 responden dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan dimana peneliti berinteraksi dengan orang-orang untuk mendapatkan fakta-fakta, opini dan sikap.



Tabel 1.1 Hasil Pra Survey Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor		Jumlah
Kepemimpinan	12	42%
Iklim Organisasi	3	10%
Disiplin Kerja	6	20%
Motivasi	4	16%
Komunikasi Antar Pegawai	2	8%
Kemampuan Kerja	3	10%
Jumlah	30	100%

Sumber: Diolah Peneliti

Melihat dari hasil tabel diatas, faktor pertama adalah mengenai kepemimpinan. Pada proses ini fungsi pemimpin mempunyai peran yang sangat erat menentukan dalam pelaksanaan organisasi. Fungsi pemimpin tidak hanya sekedar melakukan bimbingan dan arahan kepada pegawai, namun yang terpenting adalah bagaimana seorang pemimpin mampu memberikan visi dan misi atau arah yang jelas kemana organisasi akan berjalan agar hasil yang didapatkan sesuai tujuan awal berdirinya organisasi.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki seorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran, Patola (dalam ummah, 2011;16). Kemampuan mempengaruhi yang dimiliki seorang pemimpin akan menentukan cara yang digunakan pegawai dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasarkan pada argument yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan,



mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku pegawai sesuai dengan fungsi dari manajemen. Seorang pemimpin dianggap baik jika mau menerima adanya perubahan, mau menerima kritik dan saran dari bawahan secara terbuka, dan sering memperhatikan kesejahteraan mereka. Pemimpin organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Gary Yuki (dalam Desianti 2005:70). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, mengerakkan dan mengarahkan seluruh potensi pegawai dilingkungkannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi. Permasalahan kepemimpinan yang terjadi di Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan selama ini pemimpin belum dapat mengoptimalkan potensi organisasi dan belum dapat menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan eksternal dalam hal ini memenuhi kebutuhan stakeholder karena selama ini pimpinan umumnya terbelenggu dengan adanya aturan-aturan yang berlaku sehingga kurang melakukan improvisasi dan inovasi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan yang terjadi pimpinan senantiasa mengandalkan kewenangan formal yang dimilikinya sehingga kekuasaan menjadi kekuatan dalam menggerakan bawahan dan rendahnya kompetensi pimpinan. Hal ini tidak terlepas dari pola promosi jabatan yang kurang mempertimbangkan kompetensi pejabat yang akan diangkat karena selama ini promosi yang dilakukan pada pimpinan di Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE PWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE PWI Jakarta

dilakukan atas dasar kepangkatan, golongan serta hasil penilaian kinerja melalui kehadiran, sementara hasil kehadiran belum mampu memberikan informasi kinerja pimpinan secara obyektif.

Selain dari faktor kepemimpinan faktor lain adalah motivasi yang diberikan kepada pegawai. Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong pegawai tersebut bekerja dengan tekun, serta disiplin sehingga tercapai tujuan organisasi dibawah kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan kinerjanya yang dimiliki secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang dapat mengerahkan segala kemampuannya tersebut untuk bekerja. Daya dorong tersebut adalah motivasi.

Motivasi menurut Malayu-S. P. Hasibuan (2008:219), motivasi adalah pemberi daya gerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran yang diharapkan. Jadi motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak. Motivasi merupakan sesuatu hal yang membuat seseorang menjadi semangat untuk melakukan pekerjaan. Itulah sebabnya, motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja.

Pentingnya motivasi kerja bagi suatu organisasi yakni sebagai faktor pendorong pendorong pegawai. Setiap aktifitasnya yang dilakukan seseorang pasti



memiliki faktor yang mendorong aktifitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorongnya adalah kebutuhan serta keinginan pegawai tersebut. Kinerja dapat dinilai dari motivasi kerja pegawainya. Salah satu motivasi yang diberikan oleh organisasi adalah pemberian kompensasi yang sesuai dari kinerja yang dihasilkan dalam menyelesaikan tugas pegawai tersebut.

Hakekatnya pemberian motivasi berarti telah memberikan kesempatan terhadap pegawai untuk bekerja dengan baik dan mendapatkan apa yang diharapkan, sehingga pegawai bisa dan mampu mengembangkan kemampuan motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin pegawai untuk berbuat dan berproduksi. Peranan motivasi adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan semangat kerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha memotivasinya sehingga untuk mengadakan motivasi yang baik perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan manusia. McClelland (dalam Istijanto, 2008:87) memusatkan pada tiga kebutuhan manusia, yaitu:

1. Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan pegawai mengambil tugas yang dapat dipertanggungjawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya.
2. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini diwujudkan dengan adanya keinginan untuk bekerja sama, senang bergaul, berusaha mendapatkan persetujuan, melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang lain dalam suasana kerjasama, dan

3. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain.

Seorang pegawai mungkin melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan ada yang tidak, tujuan organisasi dapat tercapai bila pegawai melaksanakan tugasnya dengan baik, tetapi bila tidak maka pimpinan organisasi harus mengetahui penyebabnya. Biasanya penurunan semangat dapat terjadi karena pegawai kurang disiplin yang disebabkan oleh turunnya motivasi pegawai tersebut. Untuk itu, pimpinan organisasi harus dapat memberikan motivasi sekaligus memberikan kepuasan kerja terhadap pegawai sehingga dapat memberikan gairah kerja pegawai. Armstrong (2000:97) menyatakan bahwa seorang pegawai yang tidak puas atas pekerjaannya dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya.

Motivasi juga turut mempengaruhi kinerja pegawai. Sebagian pegawai masih menganggap pekerjaan yang dilakukan sebagai suatu hal yang membebani diri, pekerjaan dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan pekerjaan dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas semata. Ini terlihat dari kurangnya semangat kerja sebagian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, kurangnya kemauan sebagian pegawai untuk meningkatkan kualitas dan prestasi kerjanya, kurangnya motivasi dari pribadi untuk mengembangkan diri, dan menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi diluar lingkungan organisasi. Kondisi ini umumnya disebabkan karena kondisi pekerjaan yang monoton dan rendahnya kontribusi pegawai dalam memberikan andil bagi perbaikan kinerja pegawai.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Tidak kalah pentingnya juga adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang baik yang harus dipayakan untuk menunjang kualitas sumber daya manusia yang berorientasi kepada kepuasan *stakeholder* serta peningkatan loyalitasnya. Disamping itu, disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teatur serta menunjukkan tingkat kesungguhan kerja pegawai dalam organisasi. Disiplin kerja mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan organisasi maupun tuntutan tugas yang terdapat dalam pekerjaannya (Simamora, 2004:610).

Selanjutnya disiplin merupakan modal utama untuk menentukan kinerja pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan. Pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan yang baik maka kinerjanya akan baik. Oleh karena itu, diperlukan adanya pegawai yang berdedikasi dan berdisiplin tinggi dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsinya sebagai abdi kepada organisasi. Manajemen memiliki beberapa fungsi yaitu Planning, Organizing, Actuating and Controlling. Fungsi satu dengan fungsi yang lain tidak dapat dipisahkan, karena suatu kegiatan akan berjalan dengan baik apabila fungsi satu didukung oleh fungsi yang lain. Salah satu fungsi yang cocok untuk meningkatkan kedisiplinan adalah fungsi pengawasan.

Saydam (2001:284) disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma peraturan yang berlaku disekitarnya, efisien kerja diperlukan adanya jam kerja yang produktif bagi pegawai. Didalam upaya menetapkan suatu disiplin pegawai yang menyangkut penetapan jam kerja, disiplin berpakaian, disiplin pelaksanaan pekerjaan, dan peraturan tentang apa yang



dapat dan tidak dapat dilakukan harus dipatuhi oleh pegawai selama dalam instansi atau organisasi. Hal ini sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan sebagai tolak ukur dalam keberhasilan kerja maupun pencapaian tujuan pekerjaan. Penerapan disiplin kerja yang tepat dapat kita capai dengan mengandalkan profesionalisme kerja dengan sebuah motto “the right man in the right place”, sehingga perlu job description yang jelas yang diberikan kepada pegawai.

Kondisi yang terjadi di Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan mengenai tingkat kedisiplinan adalah beberapa kali terlihat pegawai tidak bertugas pada waktu jam kerja, beberapa pegawai merasa kelelahan, kebosanan, dan kejenuhan dalam bekerja. Masih adanya pegawai yang berkeliaran pada waktu jam kerja, meninggalkan tempat kerja hanya untuk menonton televisi, mengobrol yang tidak berkaitan dengan pekerjaan pada saat jam kerja, atau meninggalkan tempat kerja hanya untuk merokok. Hal ini merupakan salah satu masalah terhadap rendahnya kinerja dari segi kedisiplinan.

Organisasi memerlukan disiplin kerja yang tinggi agar terdapat konsistensi terhadap tugas yang diberikan dan juga tidak adanya penurunan kinerja. Kebutuhan sumber daya manusia yang potensial dalam dinamika kerja modern, membutuhkan adanya sumber daya manusia sebagai pegawai yang memiliki kemampuan handal, mandiri, dan profesional dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai yang memiliki dedikasi dan etos kerja yang tinggi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut :

- 1) Terdapat pimpinan yang kurang menghargai pekerjaan bawahannya.

- 2) Pimpinan tidak memberikan pengarahan dan informasi terbaru dalam setiap pekerjaan.
- 3) Pimpinan selalu membiarkan bawahannya bekerja sendiri.
- 4) Seluruh pegawai tidak diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya untuk lebih maju dan berkembang.
- 5) Tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan tidak sesuai dengan pendidikan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki.
- 6) Pegawai tidak merasa mendapat banyak keberhasilan dalam pekerjaan dan bermanfaat dalam kemajuan organisasi.

Uraian di atas menjadi perhatian bagi peneliti untuk melakukan penelitian tentang kinerja pegawai dilihat dari variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin. Ketiga variabel tersebut akan diteliti sehingga nantinya dapat mengidentifikasi variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau secara bersama-sama saling mempengaruhi kinerja pegawai, maka dilakukan penelitian dengan judul :

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSAT PENDIDIKAN PELATIHAN TEKNIS FUNGSIONAL PERTAHANAN BADAN PENDIDIKAN PELATIHAN KEMENTERIAN PERTAHANAN**

## 1.2. Rumusan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini terbatas pada ruang lingkup Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan yang menjelaskan tentang apakah kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan.



Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah yang dapat diuraikan adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan?
- 2) Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan?
- 3) Bagaimana pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Maksud dari tesis ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah tentang kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Secara khusus, maksud yang ingin dicapai melalui penelitian sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

a) Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini bertujuan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan pemahaman dan pengetahuan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya tentang kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja pegawai dalam organisasi sebagai aplikasi nyata dari teori-teori yang telah dipelajari.

b) Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi organisasi dalam merubah gaya kepemimpinan sehingga akan memotivasi dan disiplin kerja pegawai yang berdampak terhadap kinerja dari organisasi

c) Bagi pihak lain

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi informasi untuk penelitian yang sejenis, serta dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia ataupun sebagai tambahan pengetahuan khususnya mengenai kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja yang berdampak terhadap kinerja dari organisasi.

#### 1.5. Sistematika Penulisan

Sesuai dengan judul yang penulis pilih, yaitu “pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Pendidikan Pelatihan Teknis Fungsional Pertahanan Badan Pendidikan Pelatihan Kementerian Pertahanan”, maka untuk dapat memperoleh gambaran yang lengkap dan menyeluruh dari penelitian ini, penulisan dibagi menjadi beberapa bab dan subbab dengan sistematika sebagai berikut:



## **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini akan diuraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **Bab II Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini dijelaskan mengenai pengertian/definisi dari masing-masing variabel yaitu variabel kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, kinerja pegawai, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis

## **Bab III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini akan dibahas tentang tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel, populasi, sampel dan metode sampling, metode pengumpulan data, instrumen variabel penelitian dan metode analisis dan pengujian hipotesis

## **Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada bab ini akan dibahas tentang gambaran obyek penelitian, deskripsi responden, uji validitas reliabilitas, deskripsi variabel, analisis data, pengujian hipotesis, pembahasan hasil penelitian dan implikasi manajerial.

## **Bab V Kesimpulan dan Saran**

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan yang berisi kesimpulan yang didapat dari hasil-hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, selanjutnya akan diberikan saran-saran terhadap kesimpulan yang dihasilkan tersebut.

## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan teori

Setelah dijabarkan rumusan permasalahan penelitian, maka langkah selanjutnya adalah menguraikan teori-teori, konsep-konsep, generalisasi-generalisasi hasil penelitian yang akan dijadikan sebagai landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian (Sumadi Suryabrata dalam Sugiyono, 2007:79).

Untuk mendapatkan informasi mengenai berbagai hal tersebut di atas, seseorang harus melakukan penelaahan kepustakaan. Sehubungan dengan hal ini, lebih lanjut Irawan (2000: 122), menjelaskan bahwa :

*“Kerangka teoritik adalah penjelasan rasional dan logis yang didukung data-data empiris dan/ atau teoritis tentang variabel-variabel penelitian dan keterkaitan antara satu variabel dengan variabel lainnya, dengan tujuan untuk digunakan sebagai jawaban atau dugaan sementara terhadap pertanyaan penelitian”.*

Dalam bab ini akan disajikan teori yang dikemukakan oleh para ahli yang relevan dengan masalah penelitian dan teori-teori yang berkaitan dengan Membangun Budaya Organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan. Tinjauan Teori dan Konsep Kunci akan penulis uraikan di bawah ini.

### 2.1.1. Manajemen Sumber daya Manusia

#### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Yang dimaksud dengan pengertian manajemen sebagai alat, menurut penulis adalah sekelompok kegiatan manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu wadah berupa manajemen. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur- unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Istilah manajemen, Menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya..

Sedangkan Hasibuan (2014) Menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk menapai suatu tujuan tertentu. Sehingga berdasarkan kedua definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.



Dalam definisi ini Manajemen dititikberatkan pada usaha memanfaatkan orang-orang lain dalam pencapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka orang-orang di dalam organisasi harus jelas wewenang, tanggung jawab dan tugas pekerjaannya (*job description*).

Sementara itu menurut pendapat Sedarmayanti (2017:3), menyebutkan bahwa :

Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan suatu proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia/SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. MSDM adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan, MSDM merupakan pengelolaan pemanfaatan individu, dan sebagai rangkaian strategi, proses, dan aktifitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, (Sedarmayanti (2017:3-4), yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/asset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsure manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.



3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan member pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Lebih lanjut Sedarmayanti (2017:4), menyatakan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), adalah sebagai berikut :

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan tiap-tiap SDM)
2. Merencanakan kebutuhan SDM dan merekrut calon pegawai,
3. Menyeleksi calon pekerja,
4. Memberi pengenalan dan penempatan pada pegawai baru,
5. Menetapkan upah, gaji, dan cara member kompensasi,
6. Member insentif dan kesejahteraan,
7. Melakukan evaluasi kerja,
8. Mengomunikasikan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan,
9. Membangun komitmen kerja,
10. Memberi jaminan kesehatan,
11. Menyelesaikan perselisihan perubahan,
12. Menyelesaikan keluhan dan hubungan antar pegawai.

Sedangkan menurut pendapat Sudarmanto (2018:22), menyebutkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

Pada dasarnya , Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan modernisasi dari Manajemen Personalia, sehingga dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber



Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan baru terhadap Manajemen Personalia, yang berbeda secara signifikan dengan pengertian Manajemen Personalia yang dianggap tradisional.

Pada pemikiran tradisional atau Manajemen Personalia, organisasi hanya menganggap sumber daya manusia hanya sebagai divisi pelengkap saja, sehingga peran utama divisi Sumber Daya Manusia/SDM tidak lain hanya mengurus administrasi kepegawaian belaka, serta sangat terbatas keterlibatannya dalam proses pencapaian tujuan organisasi dan kegiatannya terfokus pada operasional manajerial jangka pendek. Selain itu pemikiran lama juga menganggap SDM sejajar atau sama dengan faktor produksi lain. Secara filosofis, pemikiran lama sering dikatakan sebagai dehumanisasi eksistensi manusia.

## 2.1.2 Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Bangun (2012:231) mengatakan kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*jobstandard*). Menurut Mangkunegara (2011:67) Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari teori tersebut persamaannya adalah kinerja kemampuan kerja untuk mencapai tugas-tugas yang telah ditentukan oleh organisasi. Sedangkan perbedaannya adalah wewenang dan tanggung kinerja setiap pegawai berbeda-beda sesuai dengan kewenangannya masing-masing. Jadi kesimpulannya adalah bahwa kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu atau organisasi yang dapat menyelesaikan suatu tujuan sesuai target atau melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya selama periode tertentu.

#### **b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Sutrisno (2010:170)

yaitu :

##### 1) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

##### 2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.



### 3) Disiplin

Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Masalah disiplin pegawai yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan 20 corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

### 4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif pegawai yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.

### c. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Bangun (2012:234) penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui:

#### 1) Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

#### 2) Kualitas pekerjaan

Setiap pegawai dalam organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan



tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

### 3) Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

### 4) Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

### 5) Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan.

## 2.1.3 Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Berhasil tidaknya efektivitas kerja suatu organisasi tergantung pula pada faktor kepemimpinan. Untuk lebih jelasnya, pengertian kepemimpinan sebagaimana dijelaskan oleh Afandi, 2018:104 bahwa: “Kepemimpinan adalah



kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan”.

Menurut hemhil dan coons kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Yani, 2013:17).

Menurut Schermerhorn dalam Edison(2016:89)kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting.

Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 huruf (h) dikatakan bahwa: “Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain, sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok”.

Dari uraian pokok pengertian tersebut di atas, pada hakekatnya esensi kepemimpinan dalam pencapaian hasil kerja (kinerja) adalah :

- a. Kemampuan mempengaruhi tata laku orang lain, apakah dia pegawai bawahan, rekan sekerja atau atasan
- b. Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi, baik oleh ajakan, anjuran, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya
- c. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

#### **b. Teori Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2009) ada tiga jenis gaya kepemimpinan diantaranya

ialah :

- a) Gaya kepemimpinan Otoriter



Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, dengan segala cara kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pemimpin. Penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara produktifitas akan naik. Tetapi penetapan kepemimpinan gaya otoriter dapat menimbulkan kerugian, antara lain suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan, sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan.

b) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Adalah kepemimpinan yang menciptakan suasana kerja yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki organisasi. Falsafah pemimpin ialah “pimpinan (dia) adalah bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap diambil oleh pemimpin dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

c) Gaya Kepemimpinan Delegatif

Apabila seorang pemimpin mendelegasikan bawahan kepada bawahan dengan anak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana

mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik.

Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan. Pemimpin hanya mengambil peran minor (Badeni, 2013:151). Adapun ciri-cirinya yaitu :

- 1) Pendelegasian wewenang ada pada bawahan.
- 2) Tanggung jawab seluruhnya pada bawahan.
- 3) Komunikasi pemimpin dan bawahan dihindari.
- 4) Asumsi pada pegawai yaitu pegawai mampu mengendalikan diri sendiri dan pekerjaan.
- 5) Pemimpin tidak berpartisipasi dalam organisasi.

### c. Definisi Kepemimpinan

Menurut Peter (2013) kepemimpinan terdiri dari empat komponen yang dapat didefinisikan sebagai pusat fenomena antara lain kepemimpinan adalah proses; kepemimpinan melibatkan pengaruh; kepemimpinan terjadi didalam kelompok; dan kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama. Kepemimpinan adalah proses





dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Penetapan kepemimpinan sebagai proses berarti, bukan

sifat yang ada didalam diri pemimpin tetapi suatu “transaksi” yang terjadi antara pemimpin dan pengikut (*follower*). Proses menyatakan bahwa pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Hal itu menekankan bahwa kepemimpinan itu tidak bersifat linear dan bukan peristiwa satu arah, tetapi merupakan peristiwa yang interaktif.

Kepemimpinan mencakup pengaruh. Kepemimpinan peduli dengan cara pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinan. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak eksis. Kepemimpinan terjadi di dalam kelompok. Kelompok adalah konteks dimana kepemimpinan terjadi. Kepemimpinan termasuk aktivitas untuk mempengaruhi sekelompok manusia yang memiliki tujuan yang sama. Kepemimpinan mencakup perhatian dan tujuan bersama. Pemimpin mengarahkan energi mereka kepada individu yang mencoba mencapai sesuatu secara bersama.

Hackman and Johnson (2009) dalam Shin, Heath dan Lee (2011:169) menyatakan bahwa kepemimpinan tampaknya terkait erat dengan kepemimpinan seperti apa yang akan diterapkan kepada manusia. Sedangkan menurut Shin, Heath dan Lee (2011:170) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah adanya interaksi diantara orang-orang yang berada dalam suatu situasi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

#### d. Konsep Dasar Kepemimpinan

Menurut Ismail Nawawi (2013) Dalam rangka melakukan pembahasan mengenai komponen kepemimpinan sebagai inti manajemen ada beberapa hal yang akan dijelaskan bahwa dalam upaya untuk membuktikan kebenaran pendapat yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen, dua definisi perlu dijadikan titik tolak berfikir, yaitu :

- 1) Kepemimpinan adalah kemampuan dan seni memperoleh hasil melalui kegiatan dengan memengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
- 2) Kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Dari uraian di atas terlihat dengan jelas bahwa kemampuan manajerial seseorang tidak diukur dengan menggunakan kriteria kemampuan operasional karena kriteria tersebut diterapkan kepada mereka yang bertugas sebagai pelaksana melainkan dengan menggunakan tolak ukur kemampuan dan keterampilan mempengaruhi orang lain yaitu para bawahan masing-masing agar mereka bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mau dan mampu memberikan kontribusi yang optimal, bahkan kalau mungkin maksimal, demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan atau ditetapkan sebelumnya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

### e. Fungsi Kepemimpinan

Rivai (2010:34) secara operasional fungsi kepemimpinan dibedakan menjadi 5 (lima) fungsi pokok yaitu:

1. Fungsi instruksi, fungsi ini bersifat satu arah dimana pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif;
2. Fungsi konsultasi, fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya. Dengan fungsi ini diharapkan keputusan pemimpin akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif;
3. Fungsi partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya;
4. Fungsi delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan;
5. Fungsi pengendalian, bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Menurut Soekarso, *et.al* (2010:22) fungsi kepemimpinan antara lain:

- a) Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah, mencakup penetapan struktur tugas, pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b) Fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok atau organisasi berjalan lebih baik atau efektif, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya.

#### f. Dimensi Kepemimpinan

Teori *Path-Goal* menunjukkan bahwa tergantung pada bawahan dan situasi, perilaku kepemimpinan yang berbeda akan meningkatkan penerimaan pemimpin oleh bawahan; tingkat kepuasan; dan motivasi berprestasi tinggi. Berdasarkan faktor situasional, *Path-Goal* mengusulkan empat tingkat perilaku pemimpin, seperti yang dijelaskan di bawah ini :

##### 1) Dimensi: Pemimpin direktif (*directive leader*)

Pemimpin direktif memberi tahu bawahan apa yang seharusnya mereka lakukan. Gaya direktif mencirikan seorang pemimpin yang memberi tahu bawahan tentang tugas mereka, termasuk apa yang diharapkan dari mereka, tugas pekerjaan itu harus dilakukan dan garis waktu untuk menyelesaikan tugas tertentu. Pemimpin yang berorientasi pada tim yakni mencakup perilaku pemimpin direktif seperti mengatur, memanfaatkan struktur tim dan mengelola serta mengendalikan pekerjaan orang lain (House et al. 2004) dalam (Hwang *et al.*, 2015:264).

Petunjuk: mengklarifikasi harapan kinerja dan menetapkan tugas. Gaya kepemimpinan direktif yakni pemimpin terus melakukan klarifikasi harapan kinerjanya dan menetapkan tugas yang harus dicapai pegawai.

Indikator:

- a) Manajer membiarkan bawahannya tahu apa yang diharapkan dari mereka.
- b) Manajer menginformasikan kepada bawahan tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu perlu dilakukan.
- c) Manajer meminta bawahan mematuhi peraturan kerja yang telah ada dan mentaati standar peraturan yang telah berlaku.
- d) Manajer menjelaskan tingkat kinerja yang diharapkan bawahannya.
- e) Manajer memberikan penjelasan yang samar-samar tentang apa yang diharapkan bawahan pada pekerjaan (*reversed scored*).

2) Dimensi: *Supportive leader*

Pemimpin yang mendukung menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan dan kebutuhan pribadi. Kepemimpinan yang suportif terdiri dari bersikap ramah dan mudah didekati sebagai pemimpin dan termasuk memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan bawahan manusia (Northouse, 2013). Kepemimpinan yang suportif dinilai sesuai bila tugasnya sederhana, otoritas formal lemah, dan kelompok kerja tidak memberikan kepuasan kerja (Lussier and Achua, 2010).

Indikator:

- a. Manajer membina hubungan kerja yang bersahabat (*friendly*) dengan bawahannya



- b) Manajer melakukan hal-hal kecil yang membuatnya menyenangkan menjadi anggota tim.
- c) Manajer mengatakan hal-hal yang menyakiti perasaan pribadi bawahan (*reversed scored*).
- d) Manajer membantu bawahan mengatasi masalah yang menghentikan mereka melakukan tugas pekerjaannya.
- e) Manajer berperilaku dengan cara memikirkan kebutuhan pribadi bawahan.
- f) Manajer memberikan bantuan dan dukungan seperlunya.
- g) Manajer menyampaikan kepercayaan mengenai kompetensi bawahannya untuk melakukan pekerjaannya.
- h) Adanya kekurangan dukungan, pembinaan dan umpan balik dari pimpinan.

3) Dimensi: *Participative leader*

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan tentang keputusan. Seorang pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan, mendapatkan gagasan dan pendapat mereka, dan mengintegrasikan saran mereka ke dalam pengambilan keputusan (Northouse, 2013).

Kepemimpinan partisipatif sesuai bila bawahan tidak menginginkan kepemimpinan otoriter, memiliki lokus kontrol internal, dan kemampuan pengikut tinggi; Ketika tugas itu rumit, otoritas lemah atau kuat dan kepuasan dari rekan kerja tinggi atau rendah (Lussier and Achua, 2010).

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Gaya kepemimpinan partisipatif memberikan nilai/manfaat kepada bawahannya karena bawahannya diberikan kesempatan untuk aktif berpartisipasi mengungkapkan pendapat kepada pemimpin dalam proses pengambilan keputusan (Ashkanasy, Trevor-Roberts and Earnshaw, 2002) dalam Hwang, Quast, Center, Chung, Hahn dan Wohkittel (2015:264).

Indikator:

- a) Melibatkan orang lain dalam membentuk rencana dan keputusan yang mempengaruhi mereka.
  - b) Mencari masukan yang tepat sebelum mengambil keputusan.
  - c) Mendorong orang lain untuk mengekspresikan pandangan mereka bahkan sebaliknya.
  - d) Mendengarkan dengan hati-hati terhadap masukan pendapat.
- 4) Dimensi: *Achievement-oriented leader*

Pemimpin berorientasi pada pencapaian menetapkan tujuan yang jelas dan menantang bagi bawahannya. Pemimpin menetapkan standar keunggulan yang tinggi untuk bawahan dan mencari perbaikan terus-menerus.

Pemimpin lebih lanjut menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi pada bawahannya (Northouse, 2013). Kepemimpinan berorientasi prestasi dinilai sesuai bila pengikut terbuka terhadap kepemimpinan otoriter, memiliki fokus kontrol eksternal dan kemampuan pengikut tinggi; Bila tugasnya sederhana, otoritasnya kuat dan kepuasan kerja dari rekan kerja tinggi atau rendah (Lussier and Achua, 2010).



Indikator :

- a) Ini adalah pekerjaan yang rumit, tapi saya bisa mengatasinya.
- b) Manajer mengharapkan bawahannya mampu menyelesaikan pekerjaan yang rumit.
- c) Manajer menetapkan tujuan untuk kinerja bawahan yang cukup menantang.
- d) Manajer mendorong peningkatan kinerja bawahan secara terus-menerus.
- e) Manajer menunjukkan bahwa Anda memiliki keraguan tentang kemampuannya untuk memenuhi sebagian besar tujuan (*reversed scored*).
- f) Manajer secara konsisten menetapkan tujuan menantang bagi bawahan untuk dicapai

Dalam penelitian yang dimaksud dengan kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa seseorang yang mempunyai kemampuan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu untuk kepentingan organisasi Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan, Indikator yang dipakai pada penelitian ini adalah : kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan delegatif.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## 2.1.4 Motivasi

### a. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama (Sutrisno, 2010:114).

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2012:138).

6. Menurut Chung & Meggison dalam Fahmi (2016:88) menyatakan motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan *performance* pekerjaan.

Persamaan dari ketiga teori tersebut adalah motivasi merupakan tindakan untuk mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Perbedaannya adalah setiap proses mengarahkan motivasi berbeda-beda ada yang tujuannya untuk merubah perilaku pegawai dan ada yang tujuannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kesimpulannya adalah bahwa motivasi adalah tindakan yang dilakukan



oleh organisasi maupun anggota organisasi untuk membangkitkan dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

### b. Dimensi Motivasi

Dimensi motivasi menurut Herzberg dalam Siagian (2012:164), dapat dibedakan atas dimensi intrinsik dan dimensi ekstrinsik.

#### 1) Dimensi Intrinsik

Dimensi intrinsik artinya bersumber dari dalam diri pegawai yang bersangkutan, dengan indikatornya antara lain :

- a) Keberhasilan mencapai sesuatu
- b) Pengakuan yang diperoleh
- c) Sifat pekerjaan yang dilakukan
- d) Kenyamanan
- e) Rasa tanggung jawab
- f) Kemajuan dalam karier
- g) Pertumbuhan profesional dan intelektual

#### 2) Dimensi Ekstrinsik

Dimensi ekstrinsik artinya bersumber dari luar diri pegawai yang bersangkutan, dengan indikatornya antara lain:

- a) Kebijakan organisasi
- b) Pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan
- c) Supervisi oleh atasan
- d) Hubungan interpersonal



e) Lingkungan kerja mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

### c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Rivai dan Sagala (2010:608) mengungkapkan bahwa sumber motivasi ada tiga faktor, yaitu:

- 1) Kemungkinan untuk berkembang.
- 2) Jenis pekerjaan, dan
- 3) Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Sunyoto (2012:13) motivasi memiliki 7 (tujuh) faktor, yaitu :

#### 1) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dari sudut tanggung jawab yang lebih erat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan pembayaran upah.

#### 2) Prestasi kerja

Pegawai sulit diusulkan oleh atasannya untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di waktu mendatang tanpa prestasi yang baik. Prestasi kerja sebagai bukti bahwa sudah semaksimal mungkin dan sebagai indikator pegawai memiliki potensi yang dapat dikembangkan di masa depan.

#### 3) Pekerjaan itu sendiri

Pegawai memiliki tanggung jawab dalam pengembangan karier.

Keikutsertaan pegawai dalam berbagai kesempatan untuk mengembangkan diri, seperti program pelatihan, melanjutkan pendidikan di luar jam kerja, dan lainnya akan berakibat positif. Ketersediaan memanfaatkan berbagai



kesempatan akan dipandang oleh atasan sebagai manifestasi keinginan yang bersangkutan untuk tumbuh dan berkembang.

4) Penghargaan

Penghargaan atas prestasi, pengakuan atas keahlian dan sebagainya diperlukan untuk memacu motivasi pegawai.

5) Tanggung Jawab

Pihak organisasi memberikan yang diharapkan pegawai, dan pegawai juga mempertanggungjawabkan tugas yang diberikan organisasi, agar terjadi timbal-balik. Hubungan yang baik dan harmonis akan memberikan pengaruh baik bagi perkembangan dan pertumbuhan organisasi.

6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian pegawai dalam pekerjaan merupakan kewajiban organisasi, hal ini dapat mendorong pegawai untuk berprestasi lebih baik lagi.

7) Keberhasilan dalam kerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan organisasi sehingga akan memunculkan rasa bangga pada pegawai dan organisasi percaya bahwa pegawai tersebut memiliki kemampuan yang baik dan berusaha mempertahankan agar tidak pindah ke tempat lain.

Ernest J. Mc. Cormick dalam Mangkunegara (20016:94) mengemukakan bahwa "*work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction and maintenance of behaviours relevant in work setting*", motivasi kerja

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, menggairahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Deci dan Ryan dalam Forbes (2011:87) mengkategorikan tiga utama kebutuhan yang dapat memotivasi setiap individu untuk bertindak, yakni :

- 1) Dimensi: Kebutuhan akan kemandirian/otonomi (*self-determination*) mengacu pada kebutuhan untuk berpartisipasi secara aktif dalam menentukan perilaku sendiri. Hal ini termasuk kebutuhan untuk mengutarakan pengalamannya dalam bertindak sebagai hasil dari diberikannya kebebasan/otonomi tanpa adanya intervensi dari pihak luar.

Otonomi membutuhkan pilihan pengalaman dan perasaan layaknya seorang inisiator ketika melakukan tindakannya sendiri (Deci dan Ryan, 2002) dalam Deci *et al.* (2001:931). Indikator :

- a) Kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- b) Kebebasan untuk merencanakan cara menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- c) Kebebasan untuk membuat keputusan sendiri.
- d) Kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan ini.
- e) Kebebasan untuk mengatur jadwal pekerjaan sendiri.
- f) Diberi kesempatan berinisiatif.
- g) Kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan yang lebih prioritas dulu.
- h) Kebebasan menentukan metode penyelesaian pekerjaan.

i) Anda diberikan kebebasan seluas-luasnya didalam menyelesaikan pekerjaan ini.

- 2) Dimensi: Kebutuhan akan kompetensi (*competence*) mengacu pada kebutuhan untuk memperoleh pengalaman sendiri atas kemampuannya dan kompetensi yang dimilikinya dipergunakan untuk melakukan pengawasan pada lingkungan dan dari kompetensinya yang dimilikinya dapat dikatakan handal untuk memprediksi hasil akhir (*outcome*).

Kompetensi membutuhkan keberhasilan secara optimal didalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menantang dan mencapai hasil akhir yang diinginkan (e.g., Skinner, 1995; White, 1959) dalam Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, dan Kornazheva (2001:931). Indikator :

- a) Atasan mendukung pengembangan keterampilan bawahan.
- b) Atasan mengizinkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya.
- c) Atasan mendukung anda untuk mempertahankan kinerjanya.
- d) Atasan berkontribusi untuk pengembangan profesional.
- e) Atasan menstimuli anda untuk membuat keputusan sendiri.
- f) Atasan membuat anda menjadi berkompeten.
- g) Atasan melatih anda menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.
- h) Atasan meminta anda untuk menetapkan sendiri target pekerjaan yang harus dicapai.
- i) Atasan langsung mengungkapkan kepercayaan diri.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- j) Atasan meminta anda untuk menentukan sendiri target pekerjaan.
- k) Atasan mengatakan secara langsung kepada Anda sebagai pegawai yang berkompeten.

3) Dimensi: Kebutuhan akan keterkaitan (*relatedness*) mengacu pada kebutuhan akan kepedulian pada dan terkait dengan pihak-pihak lain. Hal ini mencakup kebutuhan memperoleh pengalaman otentik yang didapat dari pihak lain sehingga dari pengalaman yang dimilikinya tersebut memberikan rasa puas dalam partisipasi dan dilibatkan dengan masyarakat luas. Pertalian dengan orang lain (*relatedness*) memerlukan adanya saling menghormati dan menghargai antara satu dengan lainnya, menunjukkan kepedulian dan ketergantungan dengan pihak lain (Baumeister & Leary, 1995; Harlow, 1958) dalam Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov dan Kornazheva (2001:931).

- Indikator:
- a). Pekerjaan lainnya secara langsung tergantung pada pekerjaan yang Anda kerjakan.
  - b). Apabila pekerjaan Anda telah terselesaikan, maka pekerjaan lainnya juga ikut terselesaikan.
- a) Pekerjaan ini mengharuskan anda untuk menyelesaikan sekarang juga sebelum rekan kerja anda menyelesaikan pekerjaannya.
  - b) Aktivitas pekerjaan saat ini sangat dipengaruhi oleh penyelesaian tugas pekerjaan orang lain.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- c) Pekerjaan ini tergantung pada tugas pekerjaan orang lain yang berbeda agar dapat terselesaikan secara lengkap.

Dalam penelitian yang dimaksud dengan motivasi dapat disimpulkan adalah bahwa sudah menjadi kewajiban para pimpinan untuk memberi motivasi kepada para karyawan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu menjadi tanggung jawab, untuk itu seseorang pimpinan perlu memperhatikan dan memahami perilaku bawahan, harus berbuat dan berperilaku realistis, tingkat kebutuhan setiap orang berbeda-beda, pemberian motivasi mengacu pada orang, harus dapat memberi keteladanan. Semua itu perlu diperhatikan agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan

### 2.1.5 Disiplin Kerja

#### a. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2014:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Singodimedjo (2002) dalam Sutrisno (2010:86) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. (Hasibuan, 2014:193).





Persamaan dari ketiga teori tersebut adalah disiplin merupakan tindakan yang dilakukan oleh manajemen untuk mengatur pegawai dan mentaati semua peraturan-peraturan yang dilakukan oleh organisasi terhadap pegawainya. Perbedaannya adalah setiap organisasi mempunyai alat atau cara untuk menerapkan suatu perilaku agar karyawan menaati peraturan-peraturan yang diterapkan oleh organisasi. Jadi dapat disimpulkan, bahwa disiplin adalah tindakan yang dilakukan oleh organisasi atau organisasi untuk mengatur pegawai agar menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh masing-masing organisasi atau organisasi.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo (2000) dalam Sutrisno (2010:89), faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

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

#### **c. Dimensi Kedisiplinan**

Menurut Hasibuan (2014) ada beberapa faktor dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja pegawai suatu organisasi, diantaranya :



### 1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti tujuan, dalam hal ini pekerjaan yang dibebankan kepada seorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin baik dalam mengerjakannya. Tetapi jika pekerjaannya jauh di bawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai rendah.

### 2) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan kerja pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, maka kedisiplinan bawahan pun ikut baik. Tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), maka para bawahan juga akan kurang disiplin.

### 3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

### 4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan kerja pegawai, karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia yang lainnya. Manajer yang cakap dalam



kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap seluruh bawahannya. Hal ini dilakukan karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik maka akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5) Pengawasan melekat

Pengawasan melekat (waskat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai, karena dengan pengawasan ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

6) Sanksi hukum

Sanksi hukum memberikan peranan penting dalam memelihara kedisiplinan kerja pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat pegawai akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan organisasi, dan sikap serta perilaku pegawai yang tidak disiplin akan berkurang.

7) Ketegasan

Pimpinan harus berani menindak tegas pegawai yang bersikap tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara semua pegawai akan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Jika tercipta hubungan kemanusiaan yang baik dan harmonis, diharapkan akan terus terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Sehingga kondisi

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



seperti ini diharapkan dapat memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi tersebut.

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2011:94) adalah sebagai berikut :

1) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di organisasi.

2) Taat terhadap peraturan organisasi

Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4) Taat terhadap peraturan lainnya diorganisasi

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam organisasi.

Dengan demikian, dalam penelitian ini yang dimaksud dengan disiplin merupakan sikap mental yang dimiliki seseorang untuk mematuhi ketentuan yang berlaku dan mengikatnya, yang disadari pengetahuannya akan norma-norma dan aturan-aturan tersebut, dan dilakukan secara sadar. Sebuah unit organisasi atau instansi dikatakan baik apabila pegawainya mematuhi dengan kesadaran penuh segala aturan dan norma-norma kerja yang mengaturnya, Disiplin mengandung arti latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu



mentaati tata tertib atau ketaatan pada aturan dan tata tertib. Oleh karena itu, setiap organisasi harus berupaya seoptimal mungkin untuk mewujudkan disiplin kerja yang tinggi bagi para pegawai di lingkungannya, dengan tujuan utama untuk memberikan pelayanan yang optimal atau prima kepada masyarakat.

## 2.2 Penelitian Terdahulu Terkait

**Tabel 2.1 Penelitian sebelumnya yang Relevan**

No.	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Var	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Rompas, Tewel dan dotulong. (2018)	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara”. Jurnal EMBA. Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 1978 – 1987	X1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh	Sama sama meneliti gaya kepemimpinan	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel pengawasan dan penelitian tersebut dilakukan di dinas perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

				uh terhadap kinerja pegawai.		
2	Ivonne A. S. Sajangbati (2013)	Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bitung (Jurnal EMBA 667 Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 667-678. ISSN 2303-1174)	X2	Motivasi kerja, Disiplin kerja dan Kepuasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan oleh PT. Pos Indonesia.	Sama sama meneliti motivasi kerja	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel kepuasan dan. Penelitian tersebut dilakukan di PT Pos Indonesia.
3	Brigita Ria Tumilaar (2015)	Pengaruh Disiplin, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan SULUT. (Jurnal EMBA 787 Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 787797. ISSN 2303-1174)	X1	<input type="checkbox"/> Disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan <input type="checkbox"/> Kepemimpinan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan <input type="checkbox"/> Motivasi kerja berpengaruh secara positif	Sama sama meneliti gaya kepemimpinan	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel pengawasan dan penelitian tersebut dilakukan di BPJS Ketenagakerjaan Sulut

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

				dan signifikan terhadap kinerja karyawan		
4	Andrew M.C. Mamesah1 Lotje Kawet2 Victor P.K. Lengkong (2016)	Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan pada lpp rri. (Jurnal EMBA Vol.4 No.3 September 2016, Hal. 600-611. ISSN 2303-1174)	X3	Lingkungan kerja, disiplin kerja, dan loyalitas kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPP RRI Manado. Diterima dan terbukti.	Sama sama meneliti disiplin kerja	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel loyalitas dan penelitian tersebut dilakukan di LPP Rri Manado

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



5	Yohanis Salutondok dan Agus Supandi Soegoto (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. (Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal.849-862. ISSN 2303-11)	X1	Kepemimpinan, Motivasi dan Kondisi Kerja, serta Disiplin secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	Sama sama meneliti gaya kepemimpinan	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel kondisi kerja dan penelitian tersebut dilakukan di Sekretariat DPRD kota Sorong
6	Andreas H.E Koyongian dan Lucky O.H. Dotulong (2015)	Analisis Disiplin Kerja, Tingkat Pendidikan, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Utara. (Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 4454. ISSN 2303-1174)	X3	<input type="checkbox"/> Disiplin Kerja, Tingkat Pendidikan, serta Pengembangan Karir berpengaruh simultan terhadap Kinerja Pegawai <input type="checkbox"/> Disiplin Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai <input type="checkbox"/> Tingkat Pendidikan memiliki pengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai.	Sama sama meneliti disiplin kerja	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel tingkat pendidikan dan penelitian tersebut dilakukan di dinas sosial Provinsi Sulawesi Utara

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



7	Arfindy Parerung, Adolfina dan Peggy A. Mekel (2014)	Disiplin, Kompensasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. (Jurnal EMBA Vol.2 No.4 Desember 2014, Hal. 688-696. ISSN 2303 1174)	X3	Disiplin, kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sama sam meneliti disiplin kerja	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel pengembangan karir dan penelitian tersebut dilakukan di badan lingkungan hidup Provinsi Sulawesi Utara
8	FarisditiaR. Papatungan . (2013)	Motivasi, Jenjang Karir Dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca. (Jurnal EMBA 679 Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 679-688. ISSN 2303-1174)	X2	Motivasi, Pengembangan Karir dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Sama sama meneliti motivasi	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel jenjang karir dan penelitian tersebut dilakukan di PT Bank Sulut

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

9	Tomi Prayogi, Apriatni E.P, Widiartanto (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cetak Koran PT. Masscom Graphy Semarang) (Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Undip .Volume 4, Nomor 3, Tahun 2015, ISSN: 2252-3294)	X1	<input type="checkbox"/> Kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar dalam mempengaruhi kinerja karyawan <input type="checkbox"/> komitmen organisasi memiliki pengaruh terkecil dalam mempengaruhi kinerja karyawan	Sama sama meneliti gaya kepemimpinan	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel lingkungan kerja dan penelitian tersebut dilakukan di PT Masscom Graphy Semarang
10	Dwi Yuniarti dan Erlan Suprianto, (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan pada direktorat operasi /produksi pt. X. (indept, Vol. 4, No. 1 Februari 2014, ISSN 2087 – 9245)	X1	Faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Direktorat Operasi/produksi PT. Dirgantara Indonesia terdiri dari faktor kepemimpinan (X1), Tingkat Pendidikan (X2).	Sama sama meneliti gaya kepemimpinan	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel tingkat pendidikan dan penelitian tersebut dilakukan di PT Masscom Graphy Semarang

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



11	Ackah, David. (2014)	The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana (Journal of Management and Strategy Vol. 9, No. 1; 2018. ISSN 1923-3965 E-ISSN 19233973)	X2	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sama sama meneliti motivasi	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel performance dan penelitian tersebut dilakukan di industri manufaktur Ghana
12	Ogunleye, Adedeji J dan Damilola A Osekita.(2016)	Effect of Job Status, Gender, and Employees' Achievement Motivation Behavior on Work Performance: A Case Study of Selected Local Government Employees in Ekiti State, Nigeria. (European Scientific Journal September 2016 edition vol.12, No.26 ISSN: 1857 – 7881)	X2	Adapengaruh interaksi yang signifikan antara status pekerjaan dan motivasi pada kinerja kerja	Sama sama meneliti motivasi	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel lingkungan kerja dan penelitian tersebut dilakukan di local goverment Nigeria

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

13	Aftab Tariq Dar. (2014)	Mediating Role of Employee Motivation in Relationship to Post-Selection HRM Practices and Organizational Performance. (International Review of Management and Marketing Vol. 4, No. 3, 2014, pp.224-238 ISSN: 2146-4405 www.econjournals.com)	X2	Motivasi karyawan meningkatkan kinerja organisasi	Sama sama meneliti motivasi	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel mediating role dan penelitian tersebut dilakukan di organizational performance
14	Oya Tamtekin Aydin. (2012)	The Impact of Motivation and Hygiene Factors on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University. (International Review of Management and Marketing VOL. 2 No 2 2012, pp. 106-111. ISSN :2146-4405)	X2	Menurut studi akademisi berpikir bahwa efek dari faktor kebersihan kecuali status pada kinerja penelitian adalah positif dan mereka berpikir pengaruh motivator terhadap kinerja penelitian juga positif.	Sama sama meneliti tentang motivasi	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel hygiene dan penelitian tersebut dilakukan di Research performance

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

15	Ong Choon Hee, Noor Hayati Kamaludin, Lim Lee Ping. (2016)	Motivation and Job Performance among Nurses in the Health Tourism Hospital in Malaysia. (International Review of Management and Marketing, 2016, 6(4), 668-672. ISSN: 2146-4405)	X2	Motivasi intrinsik penting dalam meningkatkan kinerja perawat di rumah sakit pariwisata kesehatan	Sama sama meneliti tentang motivasi	Perbedaannya dengan penelitian saya yaitu penelitian tersebut dilakukan di tourism hospital
16	Muhammad Nadhar, Amiruddin Tawe, Dian Anggraece Parawansa. (2017)	The Effect of Work Motivation and Entrepreneurship Orientation on Business Performance through Entrepreneurial Commitments of Coffee Shops in Makassar. (International Review of Management and Marketing, 2017, 7(1), 470-474. ISSN: 2146-4405)	X2	<input type="checkbox"/> Kewirausahaan juga merupakan efek positif dan signifikan terhadap kinerja <input type="checkbox"/> Orientasi dan motivasi untuk bekerja baik secara langsung maupun tidak langsung, positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Sama sama meneliti motivasi	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel kewirausahaan dan penelitian tersebut dilakukan di coffe shop Makassar

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



17	Moh. Jasim Uddin Rumana Hug Luva, Saad Md. Maroof Hossian. (2012)	Impact of Organizational Culture Bangladesh on employee performance effect On Discipline. (International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 2; 2013 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education 2012)	X3	Hasil penelitian bahwa budaya organisasi Bangladesh dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.	Sama sama meneliti disiplin kerja	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel kewirausahaan dan penelitian tersebut dilakukan di Bangladesh
18	Zameer et al (2014)	The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. (International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 4, No.1, January 2014, pp. 293–298 E-ISSN: 2225-8329, PISSN: 2308-0337 © 2014 HRMARS)	X2	Hasil dari penelitian ini mengeksplorasi bahwa motivasi memainkan peran penting terhadap kinerja karyawan di industri minuman Pakistan	Sama sama meneliti motivasi	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu penelitian tersebut dilakukan di Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

19	Quratul-Ain Manzoor. (2012)	Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. (Business Management and Strategy ISSN 2157-6068 2012, Vol. 3, No. 1)	X2	Literatur dan berbagai penelitian menyimpulkan bahwa faktor pemberdayaan dan pengakuan memiliki efek positif pada motivasi karyawan dan kerja.	Sama sama meneliti motivasi	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu penelitian tersebut dilakukan di Employee's Motivation on Organizational Effectiveness .
20	Kwapong et al (2015)	The Effect of Motivation on The Performance of Teaching Staff in Ghanaian Polytechnics: The Moderating Role Of Education and Research Experience. (Global Journal of Human Resource Management Vol.3, No.6, pp.30-43, November 2015. ISSN 2053-5686(Print), ISSN 2053-5694(Online))	X2	The Effect of Motivation on The Performance of Teaching Staff in Ghanaian Polytechnics: The Moderating Role Of Education and Research Experience. (Global Journal of Human Resource Management Vol.3, No.6, pp.30-43, November 2015. ISSN 2053-5686(Print), ISSN	Sama sama meneliti motivasi	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel performance dan penelitian tersebut dilakukan di Teaching Staff in Ghanaian

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber .

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

				2053-5694(Online)) Penelitian ini menegaskan korelasi positif yang signifikan antara motivasi dan kinerja di antara staf pengajar dari politeknik Ghana. $r(408) = .892, p < .05$		
21	Ali Orozi Sougui, Abdul Talib Bon, Hussein Mohamed Hagi Hassan. (2015)	The Impact of Leadership Styles on Employees performance in Telecom Engineering companies.( Public Policy and Administration Research www.iiste.org ISSN 22245731(Paper ) ISSN 22250972(Online) Vol.5, No.1, 2015)	XI	Penelitian ini mengindikasikan bahwa sebagai seorang pemimpin harus memiliki kekuatan dan pengaruh atas orang lain untuk membuat mereka berperilaku dalam standar organisasi, dan memotivasi mereka untuk melakukan apa	Sama sama meneliti gaya kepemimpinan	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel performance dan penelitian tersebut dilakukan di Telecom Engineering

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





				<p>yang diharapkan dan diperintahkan untuk mereka lakukan. Ketika individu tidak menghormati pemimpin mereka, pemimpin dipandang tidak berdaya. Karena semua pendapat yang berbeda yang individu miliki, dibutuhkan pemimpin yang kuat untuk dapat mempengaruhi individu untuk melihat hal-hal yang mereka berikan dalam organisasi. Sementara itu, semua gaya kepemimpinan</p>	
--	--	--	--	---	--

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



				memiliki efek (positif atau negatif) pada motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan		
22	Mai Ngoc Khuong & Dang Thuy Hoan. (2015)	The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. (International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 6, No. 4, August 2015. DOI: 10.7763/IJTEF.2015.V6.471)	X1	Hasil dari penelitian ini menekankan bahwa kompensasi, tunjangan / imbalan bisa menjadi elemen penting, namun karakteristik atau kepribadian dari seorang pemimpin adalah faktor yang paling menentukan yang menciptakan lingkungan kerja motivasi yang efektif untuk karyawan, yang mengarah pada sikap	Sama sama meneliti gaya kepemimpinan	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu penelitian tersebut dilakukan di Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



				kerja yang positif.		
23	Zaenal Mustafa Elqadri, Suci Priyono, Rahayu Puji, Teddy Chandra.(2015)	Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees PT Kurnia Wijaya Various Industries.( International Education Studies; Vol. 8, No. 10; 2015 ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039 Published by Canadian Center of Science and Education)	X1	Penelitian ini mengindikasikan bahwa hubungan yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diindikasikan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.	Sama sama meneliti gaya kepemimpinan	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu penelitian tersebut dilakukan di PT Kurnia Wijaya Various Industries.( International
24	Osabiya Babatunde, Ikenga Emem.(2015)	The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization.( Public Policy and Administration Research www.iiste.org ISSN 22245731(Paper ) ISSN	X1	Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan dan manajemen yang efektif dapat mengembangkan dan	Sama sama meneliti gaya kepemimpinan	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu penelitian tersebut dilakukan di Organization .( Public Policy and Administration Research

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



		22250972(Online) Vol.5, No.1, 2015)		mempertahankan organisasi yang sukses. Selain itu, mengembangkan dan mempertahankan organisasi yang sukses membutuhkan pemimpin untuk memahami budaya organisasi untuk beradaptasi dengan tantangan lingkungan dan menghormati yang membentuk organisasi.		
25	Bizhan Shafie, Saeid Baghersalimi, Vahid Barghi. (2013)	The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province.( SINGAPOREAN Journal Of business Economics, and management	X1	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Ada hubungan yang signifikan antara	Sama-sama meneliti gaya kepemimpinan	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu penelitian tersebut dilakukan di Real Estate Registration Organization of Tehran Province

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



		studies VOL.2, NO.5, 2013)		kepemimpinan pragmatis dan kinerja staf. Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan laissez-faire yang berarti tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. dan kinerja karyawan.		
26	Ahmad Badawi Saluy, Yuwinta	Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja	X3	Ketiga variabel bebas, Motivasi kerja,	Sama sama meneliti disiplin kerja	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu penelitian

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



	Treshia (2018)	karyawan (Studi Kasus di Perusahaan PT IE), Vol 2 no 1 (2018)		Disiplin kerja, dan Kompensasi masing-masing berpengaruh secara parsial dan juga dapat bekerja secara bersama dan memiliki pengaruh positif dan signifikan, hal itu dapat dibuktikan dengan semua hasil hipotesis-hipotesis dan dinyatakan terbukti.		tersebut dilakukan di PT IE
27	Tutik Pebrianti (2015)	Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan . (Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-IX, Mei 2013 ISSN: 2085-1375)	X3	<input type="checkbox"/> Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan <input type="checkbox"/> Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Sama sama meneliti disiplin kerja	perbedaannya dengan penelitian saya yaitu penelitian tersebut dilakukan di Lingkungan Biro Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan
28	Indra Lestari Sumbang,	Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap		Studi ini menemukan bahwa	Sama sama meneliti motivasi	perbedaannya dengan penelitian

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Syaikhul Falah, Alfiana Antoh (2015)	kinerja pegawai dengan pemberian insentif sebagai variabel moderasi(Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya)		motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS.Namun, disiplin berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja PNS. Motivasi kerja yang dimoderasi oleh pemberian insentif atau pemberian tambahan penghasilan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja PNS. Demikian juga halnya disiplin yang dimoderasi oleh pemberian insentif atau pemberian	saya yaitu penelitian tersebut dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya
--------------------------------------	---	--	--	---

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



				<p>tambahan penghasilan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja PNS</p>		
29	Dhermawan, Sudibya dan Mudiarta Utama (2012)	<p>Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, Dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja Pegawai di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum Provinsi bali</p>		<p>Pada penelitian ini dapat di tarik beberapa simpulan yaitu Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga meskipun para pegawai yang bekerja di Dinas PU Provinsi Bali memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau</p>	Sama sama meneliti motivasi	<p>perbedaannya dengan penelitian saya yaitu penelitian tersebut dilakukan di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum Provinsi bali</p>

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





				member ika n pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai tersebut		
--	--	--	--	---	--	--

Sumber: Data Diolah Penulis (2020)

### 2.3 Kerangka Pemikiran

#### a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan hal yang paling penting dari seluruh kegiatan organisasi karena fungsi kepemimpinan adalah mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Dampak dari pengaruh seorang pemimpin terhadap para anggotanya tersebut dapat bersifat positif yang mampu meningkatkan kinerjanya atau sebaliknya pemahaman terhadap tugas-tugas yang diemban dan pemahaman karakteristik para bawahannya, maka pemimpin akan mampu memberikan bimbingan, dorongan, serta motivasi kepada seluruh pegawai dalam mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan bagi bawahannya.

Hasil Brigita Ria Tumilaar (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mendukung atau sejalan dengan fenomena-fenomena yang terjadi pada



Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan, seperti kurang perdulinya atasan terhadap pekerjaan dan hasil kerja yang dilakukan bawahannya. Dari hal ini dapat disimpulkan jika kepemimpinan meningkat maka kinerja pegawai akan tinggi, sebaliknya jika kepemimpinan melemah maka kinerja pegawai akan menurun atau rendah.

**b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Setiap pegawai dalam suatu organisasi apabila memiliki motivasi yang tinggi diharapkan akan memberikan kualitas kinerja yang baik. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bekerja sesuai dengan standar yang berlaku dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, memerlukan sedikit pengawasan dan membangun menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk bekerja.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2012). Hasil Ivonne A. S. Sajangbati, (2013) menyatakan bahwa bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan fenomena-fenomena yang terjadi di Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan, seperti kurangnya dukungan motivasi dari atasan. Dari hal ini dapat disimpulkan jika motivasi kerja meningkat maka kinerja



pegawai akan tinggi. Akan tetapi, jika motivasi kerja menurun maka kinerja pegawai akan rendah.

**c. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti pegawai sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik (Hasibuan, 2014). Berdasarkan hasil penelitian Brgita Ria Tumilaar (2015) disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulannya adalah disiplin merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena tanpa adanya disiplin maka segala kegiatan yang akan dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang

memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan yang berdampak pada menurunnya kinerja organisasi atau organisasi.

Hal ini sejalan dengan fenomena-fenomena yang terjadi di Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan, seperti keterlambatan jam masuk kerja dan pulang sebelum waktunya pada tiap individu. Dari hal ini dapat disimpulkan jika disiplin kerja tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat. Akan tetapi, jika disiplin kerja menurun maka kinerja pegawai akan rendah.

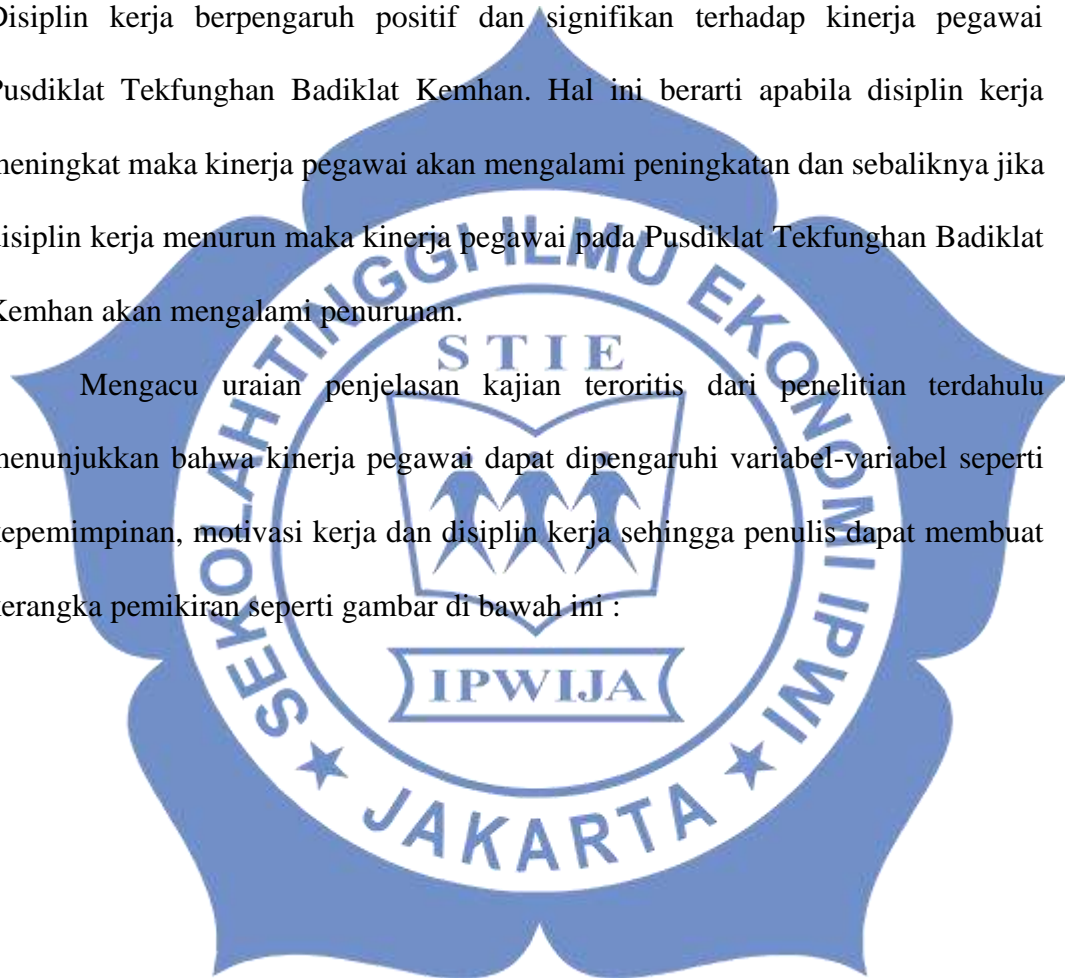
**d. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan. Hal ini berarti apabila kepemimpinan meningkat maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan dan sebaliknya jika kepemimpinan menurun maka kinerja pegawai pada Pusdiklat Tekfunghan



Badiklat Kemhan akan mengalami penurunan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan. Hal ini berarti apabila motivasi kerja meningkat maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan dan sebaliknya jika motivasi kerja menurun maka kinerja pegawai pada Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan akan mengalami penurunan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan. Hal ini berarti apabila disiplin kerja meningkat maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan dan sebaliknya jika disiplin kerja menurun maka kinerja pegawai pada Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan akan mengalami penurunan.

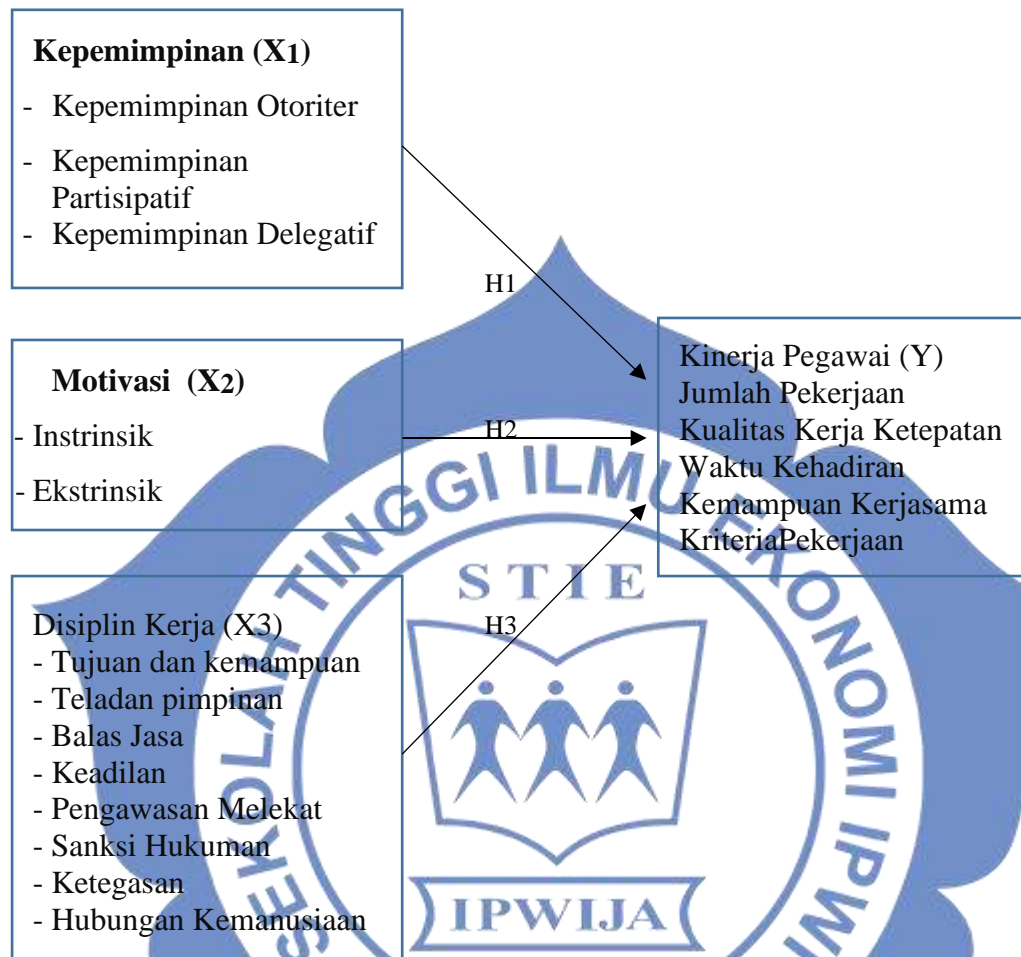
Mengacu uraian penjelasan kajian teoritis dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi variabel-variabel seperti kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja sehingga penulis dapat membuat kerangka pemikiran seperti gambar di bawah ini :



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Data Diolah Penulis (2020)

Gambar di atas memperlihatkan bahwa penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan disiplin kerja (X3) terhadap kinerja pegawai. Dimana variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja. Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) adalah kinerja pegawai.

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan penjelasan sementara mengenai objek yang diteliti secara spesifik. Hipotesis adalah sebuah pernyataan mengenai hubungan diantara variabel-variabel yang hasilnya memperlihatkan implikasi yang jelas setelah melakukan pengujian hubungan ini. Kurtz (2012: 245)

Berdasarkan uraian penjelasan penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran maka dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut :

### 1) Hipotesis 1

H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan.

### 2) Hipotesis 2

H1: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan.

### 3) Hipotesis 3

H1: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan.





## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

##### a. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di organisasi kerja dan pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan di Jl. Salemba Raya Jakarta Pusat.

##### b. Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan selama 6 (*Enam*) bulan yang dimulai dari pengajuan proposal penelitian yang akan dilaksanakan pada awal bulan Februari 2020 sampai dengan Bulan Juli 2020 dan sidang tesis yang akan dilaksanakan pada akhir bulan *Agustus* 2020. Adapun jadwal penelitian dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 3.1 Rincian Kegiatan Penelitian

No.	Kegiatan Tahun 2019 15	Feb 2020	Maret 2020	April 2020	Mei 2020	Juni 2020	Juli 2020	Aug 2020
1.	Tahapan Pertama: Penyusunan Usulan Proposal							
	a. Penyusunan usulan Proposal	xxx						
	b. Sidang usulan Proposal	xxx						
	c. Perbaikan usulan Proposal		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	
2.	Tahap Kedua: Penulisan Tesis							
	a. Penyusunan Pedoman Angket					xxx		
	b. Angket / Kuisisioner		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	
	c. Analisis dan pengolahan data						xxx	
	d. Penulisan Laporan Tesis						xxx	
3.	Tahap Ketiga: Sidang Tesis							
	a. Bimbingan Tesis	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	
	b. Perbaikan Akhir Tesis							xxx
	c. Sidang Tesis							xxx

### 3.2 Desian Penelitian

Jenis metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode penelitian eksperimen dan survei. Sugiyono, (2010) mengatakan metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Metode penelitian menggunakan survei. Menurut Solomon, Marshall dan Stuart (2012:113) metode survei adalah metode yang menggunakan beberapa jenis wawancara atau kontak langsung lainnya dengan responden dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan. Menurut Lamb, Joseph F. Hair dan McDaniel (2011:302) Teknik yang paling populer untuk mengumpulkan data primer adalah penelitian survey, dimana peneliti berinteraksi dengan orang-orang untuk mendapatkan fakta-fakta, opini dan sikap.

### 3.3 Operasionalisasi Variabel

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

Menurut Sugiyono (2014:64) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Variabel dalam penelitian ini adalah:



### 1) Variabel *Independent* (Bebas)

Variabel *independent* sering disebut variabel stimulus, prediktor, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi kerja ( $X_2$ ) dan Disiplin Kerja ( $X_3$ ).

### 2) Variabel *Dependent* (Terikat)

Variabel *dependent* sering disebut variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia disebut variabel terikat. Variabel terikat merupakan variable yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

- a) Variabel bebas yaitu Kepemimpinan ( $X_1$ )
- b) Variabel bebas yaitu Motivasi Kerja ( $X_2$ )
- c) Variabel bebas yaitu Disiplin Kerja ( $X_3$ )
- d) Variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai ( $Y$ )

### b. Definisi Konsep Penelitian

Definisi konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Definisi Konsep Penelitian**

Variabel	Definisi
<b>Kinerja (Y)</b>	Kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (job standard). Bangun,2012



<b>Kepemimpinan (X1)</b>	Gaya kepemimpinan adalah dimana seorang Fiedler (1967) dalam menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat dari Robbins dan Judge(2015) pada kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara Pemimpin dan situasinya.
<b>Motivasi Kerja (X2)</b>	Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. (Siagian 2012)
<b>Disiplin Kerja (X3)</b>	Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Dapat disimpulkan disiplin kerja merupakan alat untuk menertibkan perilaku dan kebiasaan seseorang dalam bekerja agar tujuan perusahaan atau organisasi tercapai. (Hasibuan 2014)

Sumber : Data olahan (2020)

### c. Definisi Operasional

**Tabel 3.3 Indikator Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Pengukuran
Kinerja Pegawai (Y)	1. Jumlah Pekerjaan 2. Kualitas Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Kehadiran Kemampuan 5. Kerja Sama	1. Realisasi fisik	Skala Ordinal
		2. Realisasi keuangan	
		3. Sesuai sasaran	
		4. Manfaat kegiatan yang dilakukan	
		5. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	
		6. Menyelesaikan laporan	
		7. Datang pulang tepat waktu	
		8. Tidak keluar kantor di jam kerja	
		9. Kerja sama dengan rekan kerja sama kerja	
		10. Kerja sama dengan atasan	
		1. Wewenang penuh ada di pimpinan (sentralisasi)	
		2. Tidak ada kesempatan bawahan memberi saran, ide, pendapat.	

Sumber : Data olahan (2020)

Tabel 3.3 Indikator Variabel Penelitian (Lanjutan)

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Pengukuran
		1. Komunikasi bersifat satu arah	Skala Ordinal
		2. Pegawai hanya untuk disuruh, pelaksana keputusan	
		3. Menggunakan pendekatan bersifat hukuman	
		4. Perencanaan tujuan dilakukan oleh pemimpin	
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	1. Kepemimpinan Otoriter	1. Wewenang penuh ada di pimpinan (sentralisasi)	Skala Ordinal
		2. Tidak ada kesempatan bawahan memberi saran, ide, pendapat.	
		3. Komunikasi bersifat satu arah	
		4. Pegawai hanya untuk disuruh, pelaksana keputusan	
		5. Menggunakan pendekatan bersifat hukuman	
		6. Perencanaan tujuan dilakukan oleh pemimpin	
	2. Kepemimpinan Partisipatif	1. Pendelegasian wewenang terdesentralisasi	
		2. Pemimpin melibatkan opini bawahan	
		3. Komunikasi pimpinan dan bawahan dua arah	
		4. Berorientasi pada hubungan	
		5. Pegawai dapat bekerja sama	
		6. Perencanaan tujuan melibatkan pegawai.	
	3. Kepemimpinan Delegatif	1. Pendelegasian wewenang pada bawahan	
		2. Tanggung jawab seluruhnya pada bawahan	
		3. Komunikasi pemimpin dan bawahan dihindari	
		4. Pegawai mampu mengendalikan diri sendiri dan pekerjaan	
		5. Pemimpin tidak berpartisipasi dalam perusahaan.	
		6. Kebebasan merencanakan tujuan oleh pegawai.	

Sumber : Data olahan (2020)



Tabel 3.3 Indikator Variabel Penelitian (Lanjutan)

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Pengukuran
Motivasi (X <sub>2</sub> )	1. Intrinsik	1. Keberhasilan mencapai sesuatu. 2. Pengakuan yang diperoleh. 3. Sifat pekerjaan yang dilakukan. 4. Kenyamanan. 5. Rasa tanggung jawab 6. Kemajuan dalam karier 7. Pertumbuhan profesional dan intelektual 8. Kebijaksanaan organisasi 9. Pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan. 10. Supervisi oleh atasan	Skala Ordinal
	2. Ekstrinsik	11. Hubungan 12. Lingkungan kerja.	
Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )	1. Tujuan dan Kemampuan Teladan 2. Pimpinan 3. Balas Jasa 4. Keadilan 5. Pengawasan Melekat Sanksi 6. Hukum 7. Ketegasan 8. Hubungan Kemanusiaan	1. Pekerjaan sesuai pendidikan 2. Pekerjaan sesuai keahlian 3. Pimpinan membericontoh yang baik 4. Besarnya tunjangan sesuai kinerja 5. Pendapatan honor lainnya 6. Keadilan pembagiantugas pokok dan fungsi 7. Pengarahan dan pengawasan dari atasan 8. Berat atau ringan sanksi hukum 9. Ketegasan menerapkan peraturan 10. Adil dalam menerapkan	

Sumber : Data olahan (2020)

#### d. Skala Pengukuran

##### 1). Skala Likert

Pengukuran masing-masing variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert

maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2014:136).

Skala likert menggunakan lima tingkatan jawaban dapat dilihat pada Tabel 3.3

dibawah berikut ini :

**Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert**

Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-Ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2014)

## 2). Skala Ordinal

Skala ordinal merupakan skala pengukuran yang sudah menyatakan peringkat antar tingkatan. Jarak atau interval antar tingkatan juga tidak harus sama. Skala ordinal ini memiliki tingkatan yang lebih tinggi daripada skala nominal, karena skala ini tidak hanya menunjukkan kategori saja tetapi juga menunjukkan peringkat. Di dalam skala ordinal, objek atau kategorinya disusun berdasarkan urutan tingkatannya, dari tingkat terendah ke tingkat tertinggi atau sebaliknya.

Ciri-ciri dari skala ordinal antara lain:

- kategori data saling memisah.
- kategori data ditentukan berdasarkan jumlah karakteristik khusus yang dimilikinya
- kategori data dapat disusun sesuai dengan besarnya karakteristik yang dimiliki.

### 3.4 Populasi dan Sampel dan Metode Sampling

#### a. Populasi

Menurut Martono (2012) populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian, atau keseluruhan unit atau individu dalam

ruang lingkup yang akan diteliti. Menurut Ghazali (2013:132) Populasi merujuk pada keseluruhan orang, kejadian, atau apa yang menjadi perhatian peneliti untuk di investigasi. Populasi pada penelitian ini adalah semua Pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan berjumlah 82 pegawai.

#### b. Sampel

Menurut Lamb, Joseph F. Hair dan McDaniel (2011:310) Sampel adalah bagian dari populasi yang jumlahnya lebih besar. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling atau sampling jenuh. Menurut Riduwan (2008:64) Sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal juga dengan istilah sensus. Pada penelitian ini obyek yang akan diteliti yaitu seluruh pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan. Sesuai teknik pengambilan sampel yang penulis gunakan maka sampel dalam penelitian ini sebanyak 82 pegawai dengan alasan karena populasinya di bawah 100.

#### c. Metode Sampling

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Nonprobability* yaitu sampel jenuh atau sering disebut *total sampling*. Menurut Sugiyono (2013:124) sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Jadi sampel



dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan yang berjumlah 82 orang.

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua jenis yakni :

#### 1) Data Primer

Menurut Solomon, Marshall dan Stuart (2012: 110) data primer adalah data yang bersumber dari penelitian yang telah dilakukan untuk membantu dalam membuat keputusan yang spesifik. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner penelitian kepada responden. Menurut Lamb, Joseph F. Hair dan McDaniel (2011: 305) Semua bentuk penelitian survei memerlukan kuesioner. Skala yang digunakan untuk kuesioner adalah skala Likert.

Menurut Burns, Bush dan Sinha (2014: 208) Skala interval yang umumnya digunakan oleh para peneliti adalah skala Likert, dimana responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana responden menyatakan setuju atau tidak setuju pada setiap pernyataan kuesioner. Artinya, skala yang menangkap intensitas perasaan responden terhadap klaim pernyataan atau penegasan karena responden diminta berapa banyak responden yang memberikan jawaban setuju atau tidak setuju pada pernyataan kuisisioner itu. Skala Likert terdiri dari *5-point* sudah dapat dikatakan fleksibel karena skala Likert tersebut dipergunakan untuk mengukur konstruk atau konsep penelitian.

## 2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan untuk beberapa tujuan lain selain masalah yang ditangganya (Solomon, Marshall dan Stuart, 2012:110). Data sekunder dari penelitian ini berasal dari buku-buku, jurnal penelitian dan website yang terkait dengan tema penelitian.

## 3) Wawancara

Wawancara adalah metode untuk mendapatkan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan guna mendapatkan data dan keterangan yang menunjang analisis dalam penelitian.

## 4) Kuesioner

Kuesioner adalah pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang dijadikan sampel penelitian. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2008:133). Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data primer yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian. Kuesioner merupakan instrument pengumpulan data dalam sebuah survei. Item-item atau pertanyaan dalam kuesioner didesain sedemikian rupa sehingga mewakili dan mencerminkan tahapan-tahapan elemen dari setiap variabel-variabel dalam penelitian tersebut. Kuesioner ini akan dibagi dan diisi oleh reponden dan setelah kuesioner tersebut dikembalikan untuk selanjutnya adalah dilakukan pengolahan data.

### 3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian

Kualitas data yang digunakan sangat ditentukan oleh kualitas instrumen atau alat pengumpul data yang digunakan. Instrumen tersebut dapat dikatakan





berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan pemakaiannya apabila sudah terbukti validitas dan reliabilitasnya.

#### **a. Instrumen Kepemimpinan**

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka disusun kuesioner, yaitu dengan mengembangkan dimensi-dimensi Kepemimpinan menjadi indikator-indikator untuk selanjutnya dijadikan pertanyaan ataupun pernyataan, kemudian kuesioner tersebut yang akan disebar pada responden.

#### **b. Instrumen Motivasi Kerja**

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka disusun kuesioner, yaitu dengan mengembangkan dimensi-dimensi Motivasi Kerja menjadi indikator-indikator untuk selanjutnya dijadikan pertanyaan ataupun pernyataan, kemudian kuesioner tersebut yang akan disebar pada responden.

#### **c. Instrumen Disiplin Kerja**

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka disusun kuesioner, yaitu dengan mengembangkan dimensi-dimensi Disiplin Kerja menjadi indikator-indikator untuk selanjutnya dijadikan pertanyaan ataupun pernyataan, kemudian kuesioner tersebut yang akan disebar pada responden.

#### **d. Instrumen Kinerja**

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka disusun kuesioner, yaitu dengan mengembangkan dimensi-dimensi Kinerja menjadi indikator-indikator untuk selanjutnya dijadikan pertanyaan ataupun pernyataan, kemudian kuesioner tersebut yang akan disebar pada responden.



### 3.7. Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

#### 3.7.1 Metode Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kuantitatif. Mills dan Gay (2016:24) penelitian kuantitatif adalah pengumpulan dan analisis data yang berupa angka-angka untuk menggambarkan, menjelaskan, memprediksi, atau fenomena yang menarik untuk diteliti.

##### a. Uji Instrumen Data

Kualitas data yang digunakan sangat ditentukan oleh kualitas instrumen atau alat pengumpul data yang digunakan. Instrumen tersebut dapat dikatakan berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan pemakaiannya apabila sudah terbukti validitas dan reliabilitasnya.

##### b. Uji Reliabilitas Instrumen

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kuantitatif. Mills dan Gay (2016: 24) penelitian kuantitatif adalah pengumpulan dan analisis data yang berupa angka-angka untuk menggambarkan, menjelaskan, memprediksi, atau fenomena yang menarik untuk diteliti. Uji reliabilitas adalah suatu uji yang menunjukkan pada pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik/valid (Arikunto, 1998) dalam (Taniredja, 2012:43). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji



statistic *Cronbach Alpha*. Uji ini dilakukan dengan menghitung koefisien alpha ( $\alpha$ ) dengan menggunakan bantuan program *Statistical Package for Social Studies* (SPSS) versi 24.0 for Windows.

Kriteria diterima dan tidaknya suatu data (reliabel atau tidak) jika; nilai alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari pada nilai kritis *product moment*, atau nilai r tabel. Jika semua variabel yang diukur dengan kuesioner memberikan nilai alpha ( $\alpha$ ) yang lebih besar dari nilai alpha ( $\alpha$ ) pembanding, maka alat ukur itu dikatakan reliabel.

Menurut Sekaran & Bougie (2010:47), hasil uji reliabilitas dianggap baik

jika :

- *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) < 0,6 : reliabilitas buruk
- *Cronbach's Alpha* 0,6 - 0,79 : reliabilitas diterima
- *Cronbach's Alpha* 0,8 - 1,00 : reliabilitas baik

*Cronbach's Alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Semakin dekat nilai *Cronbach's Alpha* dengan nilai 1 maka semakin tinggi keandalan konsistensi internal. Instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel apabila diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 atau bahkan makin mendekati nilai 1,0 (Sekaran & Bougie, 2010:48).

### c. Uji Validitas Instrumen

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat (Taniredja, 2012:42). Pengujian validitas dalam



penelitian ini dilakukan dengan *one shot method*, yaitu kuesioner diberikan satu kali kepada responden kemudian data dianalisis.

Skor ordinal dari setiap item pertanyaan yang diuji validitasnya dikorelasikan dengan skor ordinal keseluruhan item. Korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh Person sebagai berikut :

$$r = \frac{\sum X_1 Y_1 - 1/n(\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{(\sum X_i^2 - 1/n(\sum X_i)^2)(\sum Y_i^2 - 1/n(\sum Y_i)^2)}}$$

Keterangan :

- r = Koefisien Korelasi
- $\sum X_i$  = Jumlah skor item
- $\sum Y_i$  = Jumlah skor total/seluruh item
- n = Jumlah responden

Valid atau tidaknya kuesioner dinyatakan dengan menggunakan ketentuan r (koefisien korelasi), sebagai berikut :

- 1) Jika  $r_{hitung} \geq r_{table}$  maka dinyatakan valid
- 2) Jika  $r_{hitung} \leq r_{table}$  maka dinyatakan tidak valid

Sedangkan untuk memberikan interpretasi perhitungan tingkat hubungan (koefisien korelasi) digunakan pedoman menurut Sugiyono (2012), yaitu :

- 1) r : 0,00 – 0,199 yaitu tingkat hubungan sangat rendah
- 2) r : 0,20 – 0,399 yaitu tingkat hubungan rendah
- 3) r : 0,40 – 0,599 yaitu tingkat hubungan sedang
- 4) r : 0,60 – 0,799 yaitu tingkat hubungan kuat
- 5) r : 0,80 – 1,000 yaitu tingkat hubungan sangat kuat

#### d. Uji Asumsi Klasik

Uji persyaratan analisis dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi persyaratan untuk dianalisis dengan teknik yang telah direncanakan. Untuk menghitung korelasi dibutuhkan persyaratan antaralain hubungan variabel X dan Y harus linier dan bentuk distribusi semua variabel dari subyek penelitian harus berdistribusi normal. Anggapan populasi berdistribusi normal perlu dicek, agar langkah-langkah selanjutnya dapat dipertanggungjawabkan.

#### e. Uji Normalitas Data

Menurut Ghozali (2007:110) menyatakan bahwa Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid dan statistik parametrik tidak dapat digunakan. Uji statistik yang digunakan untuk uji normalitas data dalam penelitian ini adalah uji normalitas atau sampel *Kolmogorov-Smirnov*. Hasil analisis ini kemudian dibandingkan dengan nilai kritisnya.

Singgih Santoso (2007:154), menjelaskan *output test of normality*, jika Angka signifikansi (Sig)  $> \alpha = 0,05$  maka data berdistribusi normal namun jika angka signifikansi (Sig)  $< \alpha = 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal. Pengujian secara visual dapat juga dilakukan dengan metode gambar normal



*Probability Plots* dalam *software* IBM SPSS. Untuk mendekteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka menunjukkan pola distribusi normal yang mengindikasikan bahwa model regresi memenuhi asumsi normal.

#### f. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Uji Multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Faktor* (VIF) dari hasil analisis. Pengujian dilakukan dengan *software* IBM SPSS dan akan menampilkan uji multikolinieritas dan jika tidak multikolinieritas maka angka angka dalam tabel berada pada *tolerance*  $> 0,1$  dan angka angka VIF  $< 10$ .

#### g. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedestisitas dilakukan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas atau jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedetisitas. Untuk uji heteroskedatisitas digunakan pada penelitian ini adalah uji Glejser.



Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Dengan melihat grafik plot yang ditunjukkan dalam program SPSS, maka dapat ditentukan ada atau tidaknya heteroskedastisitas. Menurut Ghazali (2011) ada dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu :

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- 3) Jika nilai signifikan lebih besar dari  $\alpha$  (5%) maka tidak terdapat Heteroskedastisitas dan sebaliknya jika lebih kecil dari  $\alpha$  (5%) maka terdapat Heteroskedastisitas

#### **h. Uji Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisa regresi merupakan salah satu analisis yang bertujuan mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam analisa regresi, variabel yang mempengaruhi disebut variabel independen/bebas dan variabel yang dipengaruhi disebut variabel dependen (terikat). Jika variabel bebasnya lebih dari satu maka disebut persamaan regresi berganda (Umar, 2010:137). Analisa regresi merupakan salah satu analisis yang bertujuan mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Metode analisis regresi berganda (*multi linear*

*regression*) digunakan sebagai teknik analisis untuk memberikan jawaban tentang besarnya pengaruh variabel bebas (motivasi, komitmen organisasional dan kepemimpinan) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Analisis regresi ganda di hitung dengan komputer menggunakan bantuan program *Statistical Package for Social Studies* (SPSS) versi 25.0. for Windows.

Model analisis ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama maupun secara parsial. Jika suatu variabel terikat (*dependent variable*) tergantung pada lebih dari satu variabel bebas (*independent variable*), maka hubungan antara kedua variabel tersebut dianalisis dengan regresi berganda (*multiple regression*).

Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda digunakan untuk membuktikan sejauh mana hubungan kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan.

Bentuk persamaannya adalah sebagai berikut :

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

Keterangan

Y = Variabel terikat (*dependent*), yaitu Kinerja Pegawai

X<sub>1</sub> = Variabel bebas (*independent*), yaitu Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Variabel bebas (*independent*), yaitu Motivasi Kerja

X<sub>3</sub> = Variabel bebas (*independent*), yaitu Disiplin Kerja

a = Nilai konstanta

β<sub>1</sub> = Koefisien Regresi Variabel Kepemimpinan

β<sub>2</sub> = Koefisien Regresi Variabel Motivasi kerja





$\beta_3$  = Koefisien Regresi Variabel Disiplin Kerja

$e$  = Tingkat Kesalahan (*error term*)

#### i. Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)

Menurut Priyatno (2008:81) uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (bebas) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (terikat). Cara pengambilan keputusan adalah :

- Jika probabilitas/signifikan  $> 0,05$  , Ho diterima
- Jika probabilitas/signifikan  $< 0,05$  , Ho ditolak

Atau dengan cara melihat F hitung dengan F tabel :

- Jika F hitung  $< F$  tabel, maka Ho diterima
- Jika F hitung  $> F$  tabel, maka Ho ditolak

#### j. Uji Regresi Secara Parsial (Uji T)

Uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Menurut Priyatno (2008:83), uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen (bebas) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (terikat). Cara pengambilan keputusan adalah :

- Jika probabilitas/signifikan  $> 0,05$  , Ho diterima
- Jika probabilitas/signifikan  $< 0,05$  , Ho ditolak

Atau dengan cara melihat tabel t :

- Jika t hitung  $< t$  tabel, Ho diterima



- Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel,  $H_0$  ditolak

Untuk menghitung  $t$ -tabel digunakan ketentuan  $df = n - k - 1$  pada *level of significant* sebesar 5% (tingkat kesalahan 5% atau 0,05) atau taraf keyakinan 95% atau 0,95, jadi apabila tingkat kesalahan suatu variabel lebih dari 5% berarti variabel itu tidak signifikan.

### 3.7.2. Pengujian Hipotesis

#### a. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) secara serentak terhadap variabel terikat ( $Y$ ) yang ditandai dengan besarnya Koefisien Determinasi yang didapatkan. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah besarnya nilai pengaruh seluruh variabel dependend (kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja) terhadap variabel independen (kinerja pegawai) dengan kisaran nilai koefisien antara 0 sampai dengan 1, artinya bila  $R^2$  mendekati 0 sedikit sekali variabel dependen yang diterangkan oleh variabel independen.

Jika nilai  $R^2$  mendekati 1, berarti semakin besar variasi variabel dependen yang dapat diterangkan oleh variabel independen. Jika nilai  $R^2$  sama dengan 0, maka menunjukkan bahwa variabel dependen tidak bisa dijelaskan oleh variabel independen. Derajat ketepatan terhadap pengujian dan analisa data didapatkan

dengan menggunakan alat bantu SPSS. Secara statistik koefisien determinasi dapat ditentukan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

KD = Koefisien Determinasi

$R^2$  = R Square



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan, dapat disimpulkan bahwa :

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif pada kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan, yang signifikan terutama pada dimensi kepemimpinan partisipatif terhadap dimensi kualitas kerja. Dengan demikian, berarti untuk menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik diperlukan kepemimpinan partisipatif yang kuat.
- b. Hasil uji parsial menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif pada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan, yang signifikan terutama pada dimensi Motivasi Ekstrinsik terhadap dimensi kualitas kerja. Dengan demikian, berarti untuk mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik diperlukan motivasi ekstrinsik yang kuat.
- c. Hasil uji parsial menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif pada disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan, yang signifikan terutama pada dimensi teladan pimpinan terhadap dimensi jumlah pekerjaan. Dengan demikian, berarti untuk mendapatkan jumlah pekerjaan yang lebih baik diperlukan teladan pimpinan yang kuat.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- d. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap karyawan Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan yang signifikan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, walaupun masing-masing variabel menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, namun masih perlu disampaikan beberapa saran kepada karyawan dan pimpinan Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan sebagai berikut :

- a. Mengacu pada hasil penelitian terhadap kepemimpinan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka pemimpin harus menentukan sistem kepemimpinan yang tepat, karena kepemimpinan menjadi faktor penting yang akan mempengaruhi perilaku pekerja dan akan mempengaruhi kinerja karyawan dengan menciptakan pekerjaan dalam lingkungan kerja.
- b. Mengacu pada hasil penelitian terhadap motivasi kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maka atasan maupun perusahaan tidak boleh mengabaikan program-program yang dapat mengembangkan motivasi karyawan, seperti insentif maupun promosi.
- c. Mengacu pada hasil penelitian terhadap disiplin kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maka perusahaan harus meningkatkan keterampilan karyawan, selalu mengarahkan pekerjaan yang dikerjakan sesuai SOP perusahaan, menciptakan kerja sama yang harmonis sesama karyawan. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap disiplin karyawan perusahaan tersebut.



- d. Terakhir merupakan saran bagi penelitian selanjutnya, diperlukan adanya kajian pada variabel lain untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Variabel tersebut seperti budaya perusahaan, kompensasi, kompetisi, sumber daya dan pelatihan kerja.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Anitha. (2014). “*Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Badawi dan Treshia. (2018). “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Perusahaan PT.IE”. *Indikator : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* Vol.2 No. 1 p.53-70
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Deci, Edward L., Ryan, Richard M., Gagné, Marylène, Leone, Dean R., Usunov, Julian, dan Kornazheva, Boyanka P. (2001). “Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross- Cultural Study of Self-Determination”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (8), 930-942.
- Dixon, Marva L, dan Hart, Laura Kozloski. (2010). “*The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention*”. *Journal of Managerial Issue*, 22 (1), 52-69.
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber daya Manusia Konsep & Kinerja*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 6. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Hwang, Seog Joo, Quast, Louis N., Center, Bruce A., Chung, Chu-Ting Nicole, Hahn, Huh -Jung, dan Wohkittel, Joseph. (2015). "The impact of leadership behaviours on leaders' perceived job performance across cultures: comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the U.S. and four Confucian Asian countries". *Human Resource Development International*, 18 (3), 259-277.

Jayaweera, Thushel. (2015). "Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England". *International Journal of Business and Management*, 10 (3), 271-278.

Kurtz, David L. (2012). *Contemporary Marketing* (15 ed.). USA: South-Western, Cengage Learning.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Mulki, Jay P., Caemmerer, Barbara, dan Heggde, Githa S. (2014). "Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35 (1), 3-22.

Nawawi, Ismail. (2013). *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta : Prenadamedia.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Rivai, Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Keenam. PT. Raja Grafindo Persada. Depok

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke praktik*. Edisi Kedua. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Siagian. P. Sondang. (2012). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.

Singodimedjo dalam Edi Sutrisno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Disiplin Kerja*. Jakarta : Kencana.

Shin, Jae-Hwa, Heath, Robert L., dan Lee, Jaesub. (2011). "A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture". *Journal of Public Relations Research*, 23 (2), 167-190.



Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group. Jakarta.

Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group. Jakarta.

Soekarso; Agus Sosro, Iskandar Putong, dan Cecep Hidayat. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Mitra Wacana Media. Jakarta.

Tyas, Y. I. W., Ngatimun, Sutrisno, T. B. (2016). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Lingkungan Hidup (BLH) Kota Probolinggo". *Dinamika Global: Rebranding Kompetitif Berbasis Kearifan Loka.. ISBN 978-602-60569-2-4*

Wetcher-Hendricks, Debra. (2014). *Analyzing Quantitative Data : An Introduction for Social Researchers*. Hoboken, New Jersey, Canada: A John Wiley & Sons, Inc.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta