

**ANALISIS PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**  
(Studi Empiris Pada PT DHL Global Forwarding Semarang Branch)



**SKRIPSI**

Disusun sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**REZA ANANTO**  
**NIM.C2A607130**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2014**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Reza Ananto  
NIM : C2A 607 130  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan,  
Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja  
Karyawan**  
(Studi pada PT DHL Global Forwarding Semarang  
Branch)

Semarang, 9 Januari 2014

Dosen Pembimbing

Eisha Lataruva, SE., MM

NIP. 197 30515 199903 2002

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Reza Ananto  
NIM : C2A 607 130  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan,  
Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja  
Karyawan**  
(Studi pada PT DHL Global Forwarding Semarang  
Branch)

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 Februari 2014

Tim Penguji

1. Eisha Lataruva, SE., MM (.....)
2. Dr. Hj. Indi Jastuti, MS (.....)
3. Ismi Darmastuti SE., Msi (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertandatangan dibawah ini saya Reza Ananto, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT DHL Global Forwarding Semarang Branch), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan / atau tidak terdapat bagaian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini . Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 9 Januari 2014

Yang membuat pernyataan,

(Reza Ananto)

NIM. C2A 607 130

## ABSTRACT

*This study aims to examine and analyze the effect of leadership style, motivation and discipline of employees working on the performance of PT DHL Global Forwarding. Data collected through questionnaires and conducted on 54 employees of PT DHL Global Forwarding. Analysis of the data in this study using SPSS version 17. This study does not use sampling techniques because the samples study entirely of the population which called the census data and testing techniques used in this study include the validity of the test, the Cronbach alpha reliability test, the classical assumption test and multiple linear regression analysis, to test and prove the research hypothesis.*

*The analysis showed significant positive effect of leadership styles on employee performance. This research also found that motivation have significant positive effect on employee performance and discipline of work also have significant positive effect on employee performance.*

*Keywords: leadership style, Motivation, work discipline and employee performance.*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT DHL Global Forwarding. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 54 karyawan PT DHL Global Forwarding. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*, uji asumsi klasik dan analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke Hadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Adapun Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar sarjana S-1 pada program studi Manajemen Fakultas Ilmu Ekonomika dan Bisnis dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT DHL Global Forwarding Semarang Branch)”

Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis untuk menyelesaikan Skripsi ini. Rasa terima kasih tersebut terutama ditujukan kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, MSi, Akt, PhD; selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Eisha Lataruva, SE, MM ; selaku dosen pembimbing yang diantara kesibukan-kesibukannya telah banyak memberikan bimbingan, dan koreksi yang sangat bermanfaat sehingga dapat terselesaikannya penulisan skripsi ini.
3. Bapak Drs. H.M. Kholiq Mahfud, MP.; selaku dosen wali penulis yang telah memberikan pengarahan-pengarahan terbaiknya selama ini.
4. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal wawasan dan ilmu pengetahuan.
5. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu penulis selama masa perkuliahan.
6. Bapak Tri Logi Antono dan Ibu Sri Wahyuni ; selaku orang tua penulis, terimakasih atas kesabarannya selama ini, penulis tahu jasa kalian tidak akan pernah terbalaskan oleh apapun.
7. Adik-adikku tersayang Febrian Andrologi dan Riska Andita, terimakasih atas perhatian dan kasih sayangnya.
8. Seluruh keluarga besar Bpk Sunggono dan Bpk Toha Sudarso, terimakasih atas dukungannya selama ini.
9. Via Hessa, thanks a lot for your support, care, and love.

10. Ibu Ratna Andriani, Branch Manager PT DHL Global Forwarding Semarang
12. Semua pegawai / staf / karyawan PT DHL Global Forwarding Semarang Branch yang telah memberikan bantuan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
13. Teman-teman Manajemen Universitas Diponegoro Semarang Reguler II, terimakasih atas dukungan, semangat, pengalaman selama perkuliahan.
14. Teman-teman KKN 2012 Kecamatan Welahan Desa Guwosobokerto, terimakasih atas keramahan, pengalaman, dan semua cerita.
15. Teman-teman Dharmapria (Novian, Oka, Dimas, Bagus, Raditya, Anjar, Ari, dll), terimakasih atas dukungan dan pengalaman-pengalaman aneh bersama kalian.

Mungkin masih banyak pihak yang belum saya sebutkan di atas yang membantu secara langsung maupun tidak penyelesaian skripsi ini, akan tetapi saya tidak akan lupa atas jasa kalian semua. Terimakasih!

Atas segala bantuan serta amal baik semua pihak diatas, semoga mendapat ridho Allah SWT. Penulis sangat menyadari skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat kurangnya kemampuan dan pengetahuan penulis. Oleh karena itu, saran dan kritik dari pembaca yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata dengan kerendahan hati, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat. Khususnya bagi penulis sendiri dan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 9 Januari 2014

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Halaman Pengesahan Kelulusan Ujian .....	iii
Pernyataan Orisinalitas Skripsi.....	iv
Abstrak .....	v
Abstract .....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
<b>Bab I Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	13
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	13
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	14
<b>Bab II Tinjauan Pustaka .....</b>	<b>15</b>
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 Kinerja.....	15
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	15
2.1.1.2 Dimensi Kinerja .....	16
2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....	17
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	18

2.1.2.1	Pengertian Kepemimpinan.....	18
2.1.2.2	Gaya Kepemimpinan.....	21
2.1.3	Motivasi Kerja.....	27
2.1.3.1	Definisi Motivasi.....	27
2.1.3.2	Aspek-aspek Motivasi.....	28
2.1.4	Disiplin Kerja.....	30
2.1.4.1	Pengertian Disiplin Kerja.....	30
2.1.4.2	Aspek-aspek Disiplin Kerja.....	32
2.2	Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	34
2.2.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	34
2.2.2	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	34
2.2.3	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja.....	35
2.3	Penelitian Terdahulu.....	36
2.4	Kerangka Pemikiran.....	39
2.5	Hipotesis.....	40
<b>Bab III</b>	<b>Metode Penelitian.....</b>	<b>41</b>
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	41
3.1.1	Variabel Penelitian.....	41
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	42
3.2	Penentuan Populasi dan Sampel.....	46
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	46
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	47
3.5	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	48
3.6	Teknik Analisa Data.....	50
3.6.1	Uji Asumsi Klasik.....	50

3.6.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	53
3.6.3 Pengujian Hipotesis .....	53
<b>Bab IV Hasil dan Pembahasan.....</b>	<b>57</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	57
4.1.1 Sejarah PT. DHL .....	57
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	58
4.1.3 Struktur Organisasi .....	59
4.1.4 Gambaran Umum Responden.....	60
4.1.4.1 Identifikasi Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
4.1.4.2 Identifikasi Responden Berdasarkan Umur .....	61
4.1.4.3 Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	61
4.2 Hasil Analisis Deskriptif.....	62
4.2.1 Deskripsi Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan .....	63
4.2.2 Deskripsi Terhadap Variabel Motivasi .....	65
4.2.3 Deskripsi Terhadap Variabel Disiplin Kerja .....	67
4.2.4 Deskripsi Terhadap Variabel Kinerja .....	68
4.3 Analisis Data .....	70
4.3.1 Uji Validitas .....	70
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	74
4.3.3 Uji Asumsi Klasik.....	75
4.3.3.1 Uji Normalitas.....	75
4.3.3.2 Uji Multikolinieritas .....	76
4.3.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	77
4.3.4 Hasil Analisis Regresi Berganda .....	79
4.3.5 Pengujian Hipotesis .....	81

4.3.5.1 Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji T) .....	81
4.3.5.2 Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F).....	84
4.3.5.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	85
4.4 Pembahasan.....	86
<b>Bab V Penutup .....</b>	<b>93</b>
5.1 Kesimpulan Penelitian .....	93
5.2 Saran .....	95
<b>Daftar Pustaka</b>	
<b>Lampiran</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Jumlah Keluhan Pelanggan Tahun 2010 s/d Tahun 2012 .....	8
Tabel 1.2 Data Jumlah Karyawan Mangkir Periode Tahun 2010/2012.....	11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 4.1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
Tabel 4.2 Responden berdasarkan Umur .....	61
Tabel 4.3 Responden berdasarkan Pendidikan.....	62
Tabel 4.4 Deskripsi Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan.....	64
Tabel 4.5 Deskripsi Responden terhadap Variabel Motivasi.....	66
Tabel 4.6 Deskripsi Responden terhadap Variabel Disiplin Kerja.....	67
Tabel 4.7 Deskripsi Responden terhadap Variabel Kinerja .....	69
Tabel 4.8 Uji Validitas terhadap variabel Gaya Kepemimpinan.....	71
Tabel 4.9 Uji Validitas terhadap variabel Motivasi.....	72
Tabel 4.10 Uji Validitas terhadap variabel Disiplin Kerja.....	73
Tabel 4.11 Uji Validitas terhadap variabel Kinerja.....	73
Tabel 4.12 Tabel Uji Reliabilitas.....	75
Tabel 4.13 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	76
Tabel 4.14 Nilai VIF Asumsi Multikolinieritas .....	77
Tabel 4.15 Regresi Variabel Independen terhadap Absolute Residual .....	79
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Berganda.....	80
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi dengan Uji t .....	81
Tabel 4.18.Hasil Uji F.....	84
Tabel 4.19.Koefisien Determinasi .....	85

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	59
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	78

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A Kuesioner

Lampiran B Surat Ijin Penelitian

Lampiran C Tabulasi Data Responden

Lampiran D Output SPSS 17

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada awal abad 21, setiap organisasi diharuskan untuk melakukan dinamika perubahan. Oleh karena itu setiap organisasi dituntut mampu berkompetisi, sehingga dapat tetap bertahan dalam persaingan global. Strategi untuk selalu dapat berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi. Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Sudarmanto, 2009).

Sudarmanto (2009) menambahkan bahwa untuk mengetahui sejauh mana keberadaan peran dan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi, tentu diperlukan pengukuran kinerja. Menurut Mondy & Noe (2005) penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Sedangkan menurut Dessler (2003) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar prestasinya. Kinerja sumber daya manusia sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja



karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2008) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Simamora (2003) mengatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Menurut Sudarmanto (2009), perusahaan yang berhasil dan efektif merupakan perusahaan dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Perusahaan yang efektif atau berhasil apabila ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sebaliknya, perusahaan yang gagal dikarenakan faktor kinerja dari sumber daya manusia yang tidak berkualitas. Jadi kinerja sumber daya manusia sangat berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan tanpa terkecuali.

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan (Robbins, 2008). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan. Dalam organisasi, suatu gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Inti kesuksesan suatu organisasi pada dasarnya terletak pada pemimpinnya. Fungsi kepemimpinan dalam organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain memberikan pengarahan, juga memberikan motivasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Untuk mengembangkan kemajuan dan perkembangan kinerja karyawan, sangat tergantung kepada sumber daya manusia sebagai pengelola langsung. Oleh sebab itu kepemimpinan mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpin bahkan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki (Rani Mariam, 2009). Sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak disesuaikan dengan karakteristik karyawan dan tugas yang ada, dapat

mendorong karyawan merasa kurang bersemangat dalam bekerja atau bahkan kehilangan semangat kerja, sehingga menyebabkan karyawan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja dan perhatian yang tidak terpusat pada pekerjaan. Keadaan seperti ini berpengaruh terhadap hasil pekerjaan yang tidak optimal, juga terabaikannya kualitas dan kuantitas produksi. Tentu saja hal ini perlu mendapat perhatian khusus, karena dapat mengganggu kelancaran kegiatan perusahaan.

Gaya kepemimpinan juga merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan dianggap cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005).

Selanjutnya faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja karyawan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Masalah motivasi kerja dapat menjadi sulit dalam menentukan imbalan dimana apa yang dianggap penting bagi seseorang karena sesuatu yang penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang

diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi. Unsur kebutuhan berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang apabila tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan.

Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi. Rendahnya kinerja karyawan dan motivasi karyawan yang dihadapi sebenarnya merupakan permasalahan klasik namun selalu *update* untuk didiskusikan. Motivasi dapat mempengaruhi seseorang atau memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dapat bersifat individu seperti kebutuhan, sikap dan kemampuan, sedangkan yang bersifat organisasi meliputi pembayaran gaji, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri (Farlens, 2011). Menurut Hasibuan (2011) bahwa motivasi dapat meningkatkan produktivitas, kedisiplinan, dan dapat mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya. Penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa

motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyuddin (2003) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan dalam penelitian ini juga menyatakan motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan dan motivasi, disiplin kerja juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Sutrisno (2010) disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja. Menurut Soegeng Pridjominto, (1993) mengemukakan disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban. Karena sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya. Untuk itu disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006), dan Aritonang (2005) disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan.

DHL adalah pemimpin pasar global di bidang *express international*, transpor darat dan transport udara. Dalam bisnis sehari-hari, DHL Global Forwarding menangani berbagai kebutuhan logistik pelanggan, dari operasi logistik standar dan solusi transportasi multi-mode hingga proyek-proyek industri khusus. DHL juga merupakan nomor satu di dunia untuk freight samudera dan kontrak logistik. DHL menawarkan berbagai solusi-solusi sesuai kebutuhan, mulai dari solusi di bidang pengiriman ekspres dokumen sampai ke manajemen rantai pasokan. DHL dibentuk di tahun 1969, sebagai pionir di industri kiriman kilat udara dengan rute pertamanya dari San Francisco ke Honolulu. Kesuksesan perusahaan ini bermula dari ide inovatifnya untuk mengirimkan segala dokumentasi sebelum Kargo tiba, sehingga mempercepat proses *import* barang-barang. Jaringan DHL berkembang dengan sangat pesat. DHL mempunyai 4 divisi khusus yaitu DHL Ekspres, DHL Global Forwarding, DHL Global Mail, dan DHL Supply Chain. Penelitian ini memfokuskan pada DHL Global Forwarding Semarang, salah satu divisi perusahaan DHL yang bertempat di Semarang.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan di PT DHL Global Forwarding Semarang didapatkan beberapa pelanggan mengeluhkan adanya keterlambatan pembuatan dokumen ekspor impor, hal ini menyebabkan ketidakpuasan pelanggan atas pelayanan meningkat. Beban pekerjaan yang tidak seimbang karena didapati pekerjaan yang menumpuk di salah seorang karyawan seperti bagian gudang, sehingga tidak dapat terselesaikan dengan baik. Kualitas pekerjaan juga menurun bahkan kesalahan yang terjadi cenderung dilemparkan

kepada karyawan lain. Permasalahan ini merupakan indikasi bahwa terjadi penurunan kinerja, oleh karena itu PT DHL Global Forwarding harus melakukan audit secara menyeluruh untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan.

Berikut ini data jumlah keluhan pelanggan dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2012.

Tabel 1.1.

Jumlah Keluhan Pelanggan Periode Tahun 2010 s/d Tahun 2012

PT DHL Global Forwarding Semarang Branch

<b>Bulan</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Januari	10	12	13
Pebruari	9	10	12
Maret	11	7	10
April	8	9	9
Mei	9	6	8
Juni	7	9	9
Juli	9	11	10
Agustus	8	8	10
September	10	10	9
Oktober	9	7	11
Nopember	7	10	10
Desember	9	9	12
Jumlah	106	108	123

Sumber: PT DHL Global Forwarding, 2013

Berdasarkan tabel diatas, memperlihatkan bahwa jumlah keluhan yang diterima PT DHL Global Forwarding Semarang Branch meningkat terus menerus dari tahun 2010 sampai 2012. Pada tahun 2010, terjadi 106 keluhan yang diterima oleh PT DHL Global Forwarding Semarang. Pada tahun 2011, jumlah keluhan

yang diterima meningkat sebesar 108 keluhan. Peningkatan yang cukup signifikan terjadi pada tahun 2012 dimana keluhan yang diterima sepanjang tahun tersebut adalah sebesar 123 keluhan. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa kinerja karyawan PT DHL Global Forwarding Semarang terus menurun yang berakibat pada meningkatnya jumlah keluhan selama 3 tahun terakhir.

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan didapati adanya indikasi lemahnya gaya kepemimpinan di PT DHL Global Forwarding Semarang. Menurutnya, manajer kurang bekerjasama dengan karyawan, manajer memperlakukan karyawan secara tidak adil antara yang satu dengan yang lain, manajer kurang menjaga hubungan impersonal (tidak memisahkan urusan kerja dengan urusan pribadi) dengan karyawan, manajer jarang membimbing dan mengarahkan karyawan yang lambat dalam kerja atau manajer kurang bertanggung jawab. Manajer pun kurang tegas memberikan peringatan atau hukuman kepada karyawan yang bermasalah.

Selanjutnya, yang perlu diperhatikan dalam PT DHL Global Forwarding Semarang ini adalah adanya indikasi penurunan motivasi kerja karyawan yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan di PT DHL Global Forwarding Semarang. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Rangga Kharisma, Ocean Freight Officer didapatkan bahwa karyawan dalam mengerjakan pekerjaan merasa kurang nyaman dengan lingkungan kerja sehingga pekerjaan karyawan tidak dapat terselesaikan sesuai dengan yang direncanakan, pimpinan kurang memperhatikan karyawan, dan karyawan merasakan beban kerja terlalu berat. Selain itu, minimnya pengawasan dari manajer dan supervisor menyebabkan



banyaknya kesalahan dalam pembuatan dokumen ekspor dan impor membuat banyaknya keluhan yang terjadi setelah dokumen sampai kepada pelanggan. Pelatihan tentang sistem baru di perusahaan pun cenderung diperkenalkan hanya dalam waktu singkat, sehingga terkadang karyawan banyak melakukan kesalahan dalam pembuatan dokumen ekspor maupun impor yang dapat berakibat pada lambatnya penyusunan dokumen yang berujung pada keluhan pelanggan. Selain itu, masalah yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan PT DHL Global Forwarding ini adalah permasalahan kompensasi yang tidak jelas perhitungannya dan juga tidak pernah ada sosialisasi peraturan yang mengatur tentang kompensasi.

Kemudian faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT DHL Global Forwarding adalah kedisiplinan karyawan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan, terindikasi adanya penerapan disiplin kerja yang kurang baik dalam PT DHL Global Forwarding Semarang. Disiplin pegawai di PT DHL Global Forwarding perlu dipupuk dan dipelihara dengan baik, karena apabila pegawai tidak disiplin akan mengakibatkan lambatnya pelaksanaan tugas, selain itu juga akan menimbulkan akibat-akibat yang buruk terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil survei awal didapatkan disiplin kerja karyawan menurun berlangsung selama tahun 2010 sampai dengan tahun 2012. Disiplin kerja karyawan menurun ditunjukkan dari adanya peningkatan jumlah absensi karyawan yang meningkat seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 1.2

Data Jumlah Karyawan Mangkir Periode Tahun 2010 sampai dengan Tahun 2012

Bulan	Tahun		
	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)
Januari	2	3	2.8
Pebruari	1	1.2	1.5
Maret	1.7	1.5	1.6
April	2	2.1	2.4
Mei	1.2	1.7	2.2
Juni	1.5	2	2.6
Juli	1.75	1.5	1.8
Agustus	2	2.2	2.1
September	1.8	1.75	1.7
Oktober	2.7	3	2.9
Nopember	2.1	2	2.6
Desember	2.3	2.5	3
Rata-rata	1.74	2.04	2.05

Sumber: PT DHL Global Forwarding, 2012

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa rata-rata karyawan yang mangkir pada tahun 2010 sebesar 1,74 persen, kemudian meningkat pada tahun 2011 menjadi 2,04 persen. Dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2011 peningkatan absensi karyawan mencapai 0,3 persen. Kemudian pada tahun 2012 jumlah karyawan yang absen menjadi 2,05 persen. Adanya peningkatan jumlah karyawan yang absen pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2012 menunjukkan kedisiplinan karyawan menurun terus selama tiga tahun terakhir.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan diketahui bahwa selama ini tidak ada peraturan kedisiplinan yang jelas. Menurut Anggar Haryono, Sales Executive selama bekerja di PT DHL Global Forwarding, belum ada peraturan mengenai jam masuk kerja karena masuk kerja jam berapapun tidak

pernah dikenai sanksi. Selain itu, tidak ada tindak pendisiplinan yang jelas terhadap karyawan terutama bagian operasional dokumen dan gudang yang sering keluar masuk kantor tanpa izin disaat jam kerja berlangsung. Apabila hal ini berlangsung terus menerus akan mengakibatkan menurunnya kualitas hasil kerja antara lain pelayanan pembuatan dokumen ekspor maupun impor jadi terhambat. Beberapa dokumen yang harus segera dibuat menjadi terlambat untuk ditangani.

Berdasarkan uraian di atas dan melihat pentingnya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan, motivasi kerja, disiplin kerja dalam menentukan keberhasilan kinerja di PT DHL Global Forwarding maka peneliti ini tertarik mengambil judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris Pada PT DHL Global Forwarding Semarang Branch)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

PT DHL Global Forwarding merupakan perusahaan penyedia jasa pembuatan dokumen ekspor impor. Dalam rangka terwujudnya pelayanan yang maksimal terhadap konsumen, PT DHL Global Forwarding Semarang perlu meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, terlihat adanya penurunan kinerja pada karyawan PT DHL Global Forwarding Semarang Branch. Hal ini dapat dilihat dengan meningkatnya jumlah keluhan selama 3 tahun terakhir. Penurunan kinerja di PT DHL Global Forwarding Indonesia diduga disebabkan oleh lemahnya gaya kepemimpinan yang diterapkan

dalam perusahaan, motivasi karyawan yang terus menurun, dan juga tingkat kedisiplinan kerja karyawan yang menurun.

Sehubungan dengan hal tersebut maka pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT DHL Global Forwarding?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT DHL Global Forwarding?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT DHL Global Forwarding?

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

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT DHL Global Forwarding.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT DHL Global Forwarding.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT DHL Global Forwarding.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

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

Untuk memahami lebih dalam faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT DHL Global Forwarding.

## **2. Bagi Institusi**

Diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam kaitannya mengenai disiplin kerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT DHL Global Forwarding.

## **3. Bagi Akademik**

Dalam penelitian ini diharapkan jurusan manajemen sumber daya manusia dapat memahami apa saja yang menyebabkan peningkatan kinerja seorang karyawan sehingga diharapkan apabila mahasiswa terjun dalam dunia kerja dapat kompeten dan kompetitif untuk bersaing di dunia kerja pada masa kini dan mendatang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2009) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi menurut Mangkunegara (2009), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Sedangkan menurut Gibson *et al.* (1996) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan

oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian atau efektivitas pada tingkat karyawan atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu. Menurut Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### **2.1.1.2 Dimensi Kinerja**

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Menurut John Miner (1988) terdapat empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.

2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Berdasarkan aspek-aspek yang menyusun kinerja, maka dalam penelitian ini lebih cocok menggunakan aspek-aspek kinerja yang dikemukakan oleh John Miner, sebab empat dimensi kinerja tersebut cenderung mengukur kinerja pada level individu. Selanjutnya akan dijadikan operasional variabel yang mewakili variabel kinerja karyawan PT Global Forwarding Semarang Branch.

#### **2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Dharma (2005) bahwa faktor-faktor tingkat kinerja staf meliputi: mutu pekerjaan, jumlah pekerjaan, efektifitas biaya dan inisiatif. Sementara karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja dan lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan imbalan). Gibson yang dikutip oleh Sucipto menyatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu:

1. Variabel individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman dan demografi, umur dan jenis kelamin, asal usul dan sebagainya. Kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang



mempengaruhi kinerja individu, sedangkan demografi mempunyai hubungan tidak langsung pada perilaku dan kinerja,

2. Variabel organisasi, yakni sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan,
3. Variabel psikologis, yakni persepsi, sikap, kepribadian, belajar, kepuasan kerja dan motivasi. Persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai, karena seseorang individu masuk dan bergabung kedalam suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan ketrampilan yang berbeda satu sama lainnya.

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang artinya seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2011). Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Siagian (2002) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Menurut Hasibuan (2011), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Blancard dan Hersey (dalam Sutrisno, 2010), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Selanjutnya Terry (2006) menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, materiil, dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Zainun dalam Sutrisno, 2010).

Armstrong (2003), menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua pegawai agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Jadi kepemimpinan adalah cara mengajak pegawai agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Adapun Bass dan Stogdill (dalam Sutrisno, 2010), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Anoraga (dalam Sutrisno, 2010), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan.

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Sering kali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi. (Anoraga, dalam Sutrisno, 2010). Berdasarkan definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli di atas maka dalam penelitian ini menggunakan definisi kepemimpinan menurut Anoraga (dalam Sutrisno, 2010), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi bawahan, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung

dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan.

### **2.1.2.2 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

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

Menurut Yeh, Quey Jen (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004), untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Pengajuan tujuan yang akan dicapai
2. Penekanan atas pentingnya tugas
3. Penekanan atas pentingnya efisiensi kerja
4. Menjalin hubungan baik dengan orang tertentu ketika melaksanakan tugas

5. Pendiskusian tugas dengan fleksibel
6. Menjalin hubungan yang baik dengan anak buah

Menurut Siagian (2002), gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi ada 5 tipe yaitu:

#### 1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

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

#### 2. Tipe pemimpin yang militeristik

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

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

### 3. Tipe pemimpin yang paternalistik

- Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- Bersikap terlalu melindungi
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- Sering bersikap mau tahu

### 4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya (Ivancevich, dkk, 2007). Pemimpin kharismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan. Individu yang menyandang kualitas-kualitas pahlawan memiliki karisma. Sebagian yang lain memandang pemimpin karismatik adalah pahlawan.

House (1977) mengusulkan sebuah teori untuk menjelaskan kepemimpinan kharismatik dalam hal sekumpulan usulan yang dapat diuji melibatkan proses yang dapat diamati. Teori itu mengenai bagaimana para pemimpin karismatik berperilaku, ciri, dan keterampilan mereka, dan kondisi dimana mereka paling mungkin muncul. Sebuah keterbatasan teori awal adalah ambiguitas tentang proses pengaruh. Shamir,

dkk (1993) telah merevisi dan memperluas teori itu dengan menggabungkan perkembangan baru dalam pemikiran tentang motivasi manusia dan gambaran yang lebih rinci tentang pengaruh pemimpin terhadap pengikut (dalam Yukl, 2005:294)

#### 5. Tipe pemimpin yang demokratik

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

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

Sedangkan Robins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

##### 1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

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

- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya kepemimpinan transaksional

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

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.



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

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

### 3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

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

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

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

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

### 4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan

membalik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bias mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1 Definisi Motivasi**

Robbins (2008) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) motivasi berasal dari kata motif yang merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Jadi motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Lebih lanjut dikatakan oleh Mangkunegara (2011) motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. Menurut Mathis (2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan

kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Mary, 2005). Menurut Riduwan (2002), bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Upah / Gaji yang layak, yang dapat diukur melalui gaji yang memadai dan besarnya sesuai standar mutu hidup
2. Pemberian insentif, yang diukur melalui pemberian bonus sewaktu-waktu, rangsangan kerja, prestasi kerja
3. Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai, dalam hal ini diukur dengan seleksi sesuai kebutuhan, memperhatikan kemampuan, memperhatikan pendidikan, memperhatikan pengalaman, memberikan pekerjaan sesuai kemampuan.
4. Menimbulkan rasa aman di masa depan, seperti indikator penyelenggaraan jaminan hari tua, pembayaran pensiun, pemberian perumahan.
5. Memperhatikan lingkungan tempat kerja, yang diukur melalui tempat kerja yang nyaman, cukup cahaya, jauh dari polusi dan berbahaya
6. Memperhatikan kesempatan untuk maju, yang diukur dengan memberikan upaya pengembangan, kursus, diklat.

### **2.1.3.2 Aspek-aspek Motivasi**

Seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan

motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya. Sedangkan motivasi dimaksudkan untuk merangsang pegawai untuk lebih giat dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Brahmasari dan Suprayetno, 2008). Dengan adanya motivasi tersebut diharapkan pegawai memiliki kemauan dan kemampuan yang lebih dalam bekerja sehari-hari, sehingga kinerja pegawai dapat dikatakan meningkat (Wardono, 2012). Menurut Mangkunegara (2011) terdapat 6 karakteristik karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yaitu :

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan memikul resiko
3. Memiliki tujuan yang realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono (2005) teori motivasi terdiri dari, pertama *content theories* atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kedua adalah *process theory* atau teori proses yaitu menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Kedua kategori tersebut mempunyai pengaruh penting bagi

para manajer untuk memotivasi karyawan. Beberapa teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Teori Keadilan ( *Equity Theory* )

Intisari dari teori keadilan ini adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan imbalan karyawan dengan usaha dan imbalan yang diterima oleh orang lain dalam situasi kerja yang serupa, (Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono, 2005). Selanjutnya dijelaskan bahwa teori motivasi ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan adil dalam pekerjaan dan orang bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi.

#### 2. Teori Penguatan ( *Reinforcement Theory* )

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang. Menurut Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono, (2005) dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan dan berperilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan karena pada umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

### 3. Pencapaian Tujuan ( *Goal Setting* )

Tujuan adalah apa yang ingin dicapai oleh seseorang dan tujuan merupakan suatu obyek dalam suatu tindakan, (Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono, 2005), selanjutnya dijelaskan bahwa langkah-langkah dalam penetapan tujuan mencakup: 1). Menentukan apakah orang, organisasi, dan teknologi cocok untuk penetapan tujuan. 2). Mempersiapkan karyawan lewat bertambahnya interaksi interpersonal, komunikasi, pelatihan, dan rencana kegiatan untuk bagi penetapan tujuan. 3). Menekankan sifat-sifat dalam tujuan yang harus dimengerti oleh pimpinan dan bawahan. 4). Melakukan pemeriksaan lanjutan untuk mengadakan penyesuaian yang perlu dalam tujuan yang telah ditetapkan, dimodifikasi dan dicapai.

#### **2.1.4 Disiplin Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Keith Davis (1985), mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Selanjutnya menurut Hasibuan (2011), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

Menurut Terry (1993), disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin

yang baik. Selanjutnya Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin. Latainer (2009), mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dan pekerjaan dan perilaku. Pengertian disiplin dalam arti sempit, biasanya dihubungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum seorang karyawan hanya merupakan sebagian dan persoalan disiplin. Hal demikian jarang terjadi dan hanya dilakukan bilamana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

Menurut Beach (dalam Siagian, 2002) disiplin mempunyai dua pengertian. Pengertian pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Pengertian kedua merupakan pengertian yang lebih sempit, yaitu disiplin hanya berkaitan dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan. Singodimedjo (2002), mendefinisikan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut maka pengertian disiplin dalam penelitian ini adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan

yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang menurun akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Veithzal Rivai (2005) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa indikator seperti :

1. Kehadiran.

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. Bekerja etis.

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.



#### **2.1.4.2 Aspek-aspek Disiplin**

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran (Sutrisno, 2010). Lebih jauh, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Tohardi, 2002).

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan pegawai, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk

mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada pegawai (Siagian dalam Sutrisno, 2010).

Menurut Sutrisno (2010), karakteristik disiplin pegawai yang baik akan tercermin pada sikap pegawai meliputi sebagai berikut:

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

## **2.2 Hubungan Antar Variabel Dan Perumusan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan**

Anoraga (dalam Sutrisno, 2010) menyatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi bawahan, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan. Menurut Sudarmanto (2009) kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi.

Selanjutnya menurut Armstrong (2003) adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Semakin kepemimpinan dalam sebuah organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan Agus Marimin (2011), gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Surakarta. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan**

Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Jadi motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Selanjutnya, Mangkunegara (2011) mengungkapkan motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu factor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2005) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan

semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian Nur Susilaningsih (2008), mengungkapkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri . Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>2</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan**

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran (Sutrisno, 2010). Disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki

(Tohardi, 2002) sehingga akan memudahkan organisasi mewujudkan tujuan organisasi. Menurut penelitian M Harlie (2013), disiplin karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Pemkab Tabalong Kalimantan Selatan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>3</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan**

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut sangat penting untuk diungkapkan karena dapat digunakan sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penelitian ini:

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

No	Peneliti dan Tahun	Sampel dan Periode Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Agus Marimin (2011)	<p><b><u>Sampel Penelitian</u></b></p> <p>Karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta</p>	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja karyawan</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Regresi Linear berganda</p>	<p>Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	H. Ruyatnasih SE., MM; H. Anwar Musadad SE., MM; Beni Hasyim SE (2013)	<p><b><u>Sampel Penelitian</u></b></p> <p>Operator SPBU PT. Mitrabuana Jaya Lestari Karawang</p>	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Gaya kepemimpinan</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja karyawan</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Regresi Linear berganda</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
3.	Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2010)	<p><b><u>Sampel Penelitian</u></b></p> <p>Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah</p>	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Motivasi kerja dan budaya organisasi</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja pegawai</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Regresi Linear berganda</p>	<p>Motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>

4.	M Harlie (2013)	<p><b><u>Sampel Penelitian</u></b></p> <p>PNS Pemkab Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan</p>	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Regresi Linear Berganda</p>	<p>1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja</p> <p>3. Pengembangan karir yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja</p>
5.	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	<p><b><u>Sampel Penelitian</u></b></p> <p>Karyawan PT. Pai Hai International Wiratama Indonesia</p>	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja perusahaan</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Structural Equation Model</p>	<p>1. Motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>2. Motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>

6.	Nur Susilaningsih (2012)	<p><b><u>Sampel Penelitian</u></b></p> <p>Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri</p>	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Motivasi kerja, kepemimpinan, disiplin, pengawasan dan lingkungan kerja</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja karyawan</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Kepemimpinan, disiplin, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan. Sedangkan variable pengawasan tidak berpengaruh signifikan.</p>
7	Tuti Sulastri (2007)	<p><b><u>Sampel Penelitian</u></b></p> <p>Universitas Islam 45 Bekasi</p>	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Motivasi, disiplin</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja dosen</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan.</p>

Sumber : Disarikan dari berbagai jurnal

## 2.4 Kerangka Pemikiran

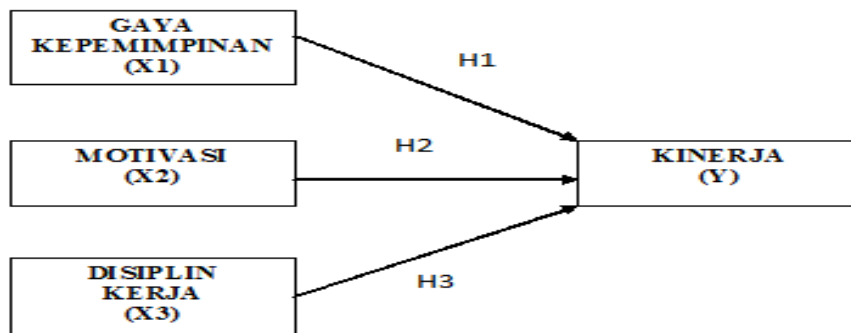
Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja. Pada penelitian ini akan dianalisis untuk mengetahui pengaruh antara variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan di PT DHL Global Forwarding Indonesia sehingga dapat diketahui faktor mana yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka berpikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori



berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal yang penting. Dalam penelitian ini kerangka berpikir akan digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Penelitian**



*Sumber: konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2013*

Gambar diatas memperlihatkan bahwa penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), dan disiplin kerja ( $X_3$ ), terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) secara parsial.

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$H_1$ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_2$ : Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_3$  : Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006). Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

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

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

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

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006).

Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan (X1)
2. Motivasi (X2)
3. Disiplin kerja (X3)

### 3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

#### 1. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Menurut John Miner (1988) terdapat empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

#### 2. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007). Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka.

Menurut Yeh, Quey Jen (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004), untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Pengajuan tujuan yang akan dicapai
2. Penekanan atas pentingnya tugas
3. Penekanan atas pentingnya efisiensi kerja
4. Menjalin hubungan baik dengan orang tertentu ketika melaksanakan tugas
5. Pendiskusian tugas dengan fleksibel
6. Menjalin hubungan yang baik dengan anak buah

### 3. Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Gitosudarmo dan Mulyono, 1999). Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja.

Menurut Ridwan (2002:66) dalam Wilhelmus Adiyanto (2011), bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Upah / Gaji yang layak, yang dapat diukur melalui gaji yang memadai dan besarnya sesuai standar mutu hidup
2. Pemberian insentif, yang diukur melalui pemberian bonus sewaktu-waktu, rangsangan kerja, prestasi kerja

3. Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai, dalam hal ini diukur dengan seleksi sesuai kebutuhan, memperhatikan kemampuan, memperhatikan pendidikan, memperhatikan pengalaman, memberikan pekerjaan sesuai kemampuan.
4. Menimbulkan rasa aman di masa depan, seperti indikator penyelenggaraan jaminan hari tua, pembayaran pensiun, pemberian perumahan.
5. Memperhatikan lingkungan tempat kerja, yang diukur melalui tempat kerja yang nyaman, cukup cahaya, jauh dari polusi dan berbahaya
6. Memperhatikan kesempatan untuk maju, yang diukur dengan memberikan upaya pengembangan, kursus, diklat.

#### 4. Disiplin kerja

Disiplin diartikan sebagai suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban (Priyodarminto, 1993). Veithzal Rivai (2005) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa indikator seperti :

1. Kehadiran.

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. Bekerja etis.

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

### **3.2 Penentuan Populasi dan Sampel**

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek-obyek (satuan-satuan/individu-individu) (Arikunto, 2006). Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini yaitu semua karyawan di PT DHL Global Forwarding Indonesia Semarang Branch sebanyak 54 orang yang terdiri dari 1 manajer, 1 supervisor, sisanya terbagi menjadi 4 departemen yaitu departemen Sales 2 orang, departemen Financial 4 orang, departemen Ocean Freight 29 orang, departemen Airfreight 18 orang. Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus.

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

Data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat bias memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan (Supranto, 2001). Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

#### **1. Data Primer**

Menurut Algifari (1997), data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan data kuesioner.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### a. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan tertutup dan menggunakan skala 5.

#### b. Observasi

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

#### c. Studi Pustaka

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

### **3.5. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati, fenomena alam maupun sosial



tersebut adalah variabel penelitian (Sugiyono, 2008). Instrumen dalam penelitian ini berupa angket atau kuesioner. Instrumen pengumpulan data sangat menentukan benar tidaknya data karena benar tidaknya data sangat menentukan mutu hasil penelitian. Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel (Arikunto, 2006).

#### 1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas yang tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah (Arikunto, 2006).

Rumus korelasi yang dapat digunakan untuk menghitung adalah yang dikemukakan oleh Pearson yang dikenal dengan rumus korelasi *Product Moment* sebagai berikut:

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

Keterangan:

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

N : Jumlah responden

$\sum xy$  : Jumlah antara perkalian skor x dan y

$\sum x$  : Jumlah seluruh skor x

$\sum x^2$  : Jumlah seluruh kuadrat skor x

$\sum y$  : Jumlah skor y

$\sum y^2$  : Jumlah seluruh kuadrat skor y

Bila hasil perhitungan dari rumus itu kemudian dikonsultasikan dengan  $r$  tabel yang memakai taraf signifikan 5%. Apabila dalam perhitungan di dapat  $r_{xy} > r$  tabel maka instrumen tersebut valid dimana  $r$  tabel ditentukan dari jumlah sampel ( $N$ ) dan jumlah variabel ( $k$ ) sehingga diperoleh  $df$  (degree of freedom) dengan rumus  $df = N-k$ .

## 2. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2008) menyatakan bahwa reliabilitas menunjukkan taraf kepercayaan atau taraf konsistensi hasil alat ukur, sejauh mana pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran terhadap subjek yang sama. Pada penelitian ini pengujian reliabilitas angket dengan internal konsistensi, dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja, karena itu pertanyaan harus banyak biasanya lebih dari 3, kemudian didapatkan nilai *Alpha Cronbach*.

Untuk mencari koefisien reliabilitas dengan menggunakan rumus alpha, yaitu:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

$\alpha$  : Reliabilitas Instrumen

$k$  : Banyaknya Butir Soal

$\Sigma\sigma_b^2$  : Jumlah Varian Butir

$\sigma_t^2$  : Varian Total

Berdasarkan rumus di atas instrumen dikatakan reliabel atau tidak dengan cara mengkonsultasikan dengan  $r$  Alpha dengan  $r$  *Alpha Cronbach* sebesar 0,6. Apabila hasil perhitungan  $r$  Alpha menunjukkan lebih besar atau sama dengan  $r$  *Alpha Cronbach* maka variabel dinyatakan reliabel. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.60$  (Nunnally dalam Ghozali, 2011).

### **3.6 Teknik Analisa Data**

#### **3.6.1 Uji Asumsi Klasik**

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas. Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya gejala heteroskedastisitas, gejala multikolinearitas, gejala autokorelasi dan gejala normalitas. Model regresi akan dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias jika telah memenuhi persyaratan BLUE (*best linear unbiased estimator*) yakni tidak terdapat heteroskedastisitas, tidak terdapat multikolinearitas, tidak terdapat autokorelasi dan normal (Ghozali, 2005). Jika terdapat heteroskedastisitas, maka varian tidak konstan sehingga dapat menyebabkan biasnya standar error. Jika terdapat multikolinearitas, maka akan sulit untuk mengisolasi pengaruh-pengaruh

individual dari variabel, sehingga tingkat signifikansi koefisien regresi menjadi rendah. Dengan adanya autokorelasi mengakibatkan penaksir masih tetap bias dan masih tetap konsisten hanya saja menjadi tidak efisien. Oleh karena itu, uji asumsi klasik perlu dilakukan. Pengujian-pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

### **1. Uji Autokorelasi**

Uji Autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi Uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji Durbin Watson (DW), dengan tingkat kepercayaan 5%, apabila D-W terletak antara 1,65 sampai 2,35 maka tidak ada autokorelasi (Sulaiman, 2001).

### **2. Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lainnya dalam suatu model regresi, atau untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantara sesama variabel independen. Uji Multikolinearitas dilakukan dengan membandingkan nilai toleransi (*tolerance value*) dan nilai *variance inflation factor* (VIF) dengan nilai yang disyaratkan. Nilai yang disyaratkan bagi nilai toleransi adalah lebih besar dari 0,1, dan untuk nilai VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2011).

### 3. Uji Normalitas

Normalitas suatu data dapat diuji dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Dari tabel *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* diperoleh angka probabilitas atau *Asym. Sig. (2-tailed)*. Nilai ini dibandingkan dengan 0,05 untuk pengambilan keputusan dengan pedoman:

- a. Nilai Sig. Atau signifikansi atau nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data tidak terdistribusi secara normal.
- b. Nilai Sig. atau signifikansi atau nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data terdistribusi secara normal.

### 4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Jika varians berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas menggunakan pengamatan melalui grafik, jika titik-titik menyebar tidak membentuk pola tertentu maka dalam model tidak mengandung masalah heteroskedastisitas.

### 3.6.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan disiplin kerja (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

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

Dimana:

Y = Variabel dependen (kinerja karyawan)

a = Konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Variabel Gaya Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Variabel Motivasi

X<sub>3</sub> = Variabel disiplin kerja

e = *error* / variabel pengganggu

### 3.6.3 Pengujian Hipotesis

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

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung terhadap t tabel dengan ketentuan sebagai berikut (Ghozali, 2005) :

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta > 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikan 5% ( $\lambda = 0,05$ ) dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika probabilitas (nilai signifikan) < tingkat signifikansi 5% ( $\lambda = 0,05$ ) maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Jika probabilitas (nilai signifikansi) > tingkat signifikansi 5% ( $\lambda = 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

## 2. Uji F (pengujian secara simultan)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dengan ketentuan sebagai berikut (Ghozali, 2005):

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

$H_a : \beta > 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikan 5% ( $\lambda = 0,05$ ) dengan kriteria sebagai berikut :

- b. Jika probabilitas (nilai signifikan) < tingkat signifikansi 5% ( $\lambda = 0,05$ ) maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak berarti ada variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- c. Jika probabilitas (nilai signifikansi) > tingkat signifikansi 5% ( $\lambda = 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak berarti ada variabel independen secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

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

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variasi variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2007). Menurut Santoso (2000) jumlah variabel



satu sampai dua menggunakan nilai  $R^2$  dan variabel bebas lebih dari dua menggunakan *Adjusted*  $R^2$ , berikut rumus koefisien determinasi:

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

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi

R = Koefisien korelasi