

**ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA,  
KEPUASAN KERJA, DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

**(Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Nyonya Meneer Semarang)**



**SKRIPSI**

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

Disusun oleh:

**FIKA LAELA QODARINI**  
**NIM. 12010111130028**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2015**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Fika Laela Qodarini  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130028  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang)**  
Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, MM

Semarang, 22 April 2015

Dosen Pembimbing,



(Dra. Rini Nugraheni, MM)  
NIP. 195612031984032001


## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Fika Laela Qodarini  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130028  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA,  
KEPUASAN KERJA, DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi  
pada karyawan produksi PT. Nyonya  
Meneer Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 8 Mei 2015

Tim Penguji

1. Dra. Rini Nugraheni, MM

  
(.....)

2. Dr. Edy Rahardja, SE, M.Si

  
(.....)

3. Ismi Darmastuti, SE, M.Si

  
(.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Fika Laela Qodarini, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Nyonya Meneer Semarang)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa 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 penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagian tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian 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 dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 22 April 2015  
Yang membuat pernyataan,

(Fika Laela Qodarini)  
NIM: 12010111130028

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **MOTTO:**

“Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan berilmu pengetahuan”

(Qs. Al-Mujadalah: 11)

“Berusahalah untuk urusan dunia seolah-olah kamu akan hidup selamanya, dan berusahalah untuk urusan akhiratmu seolah-olah kamu akan mati besok”

(Al-Hadist)

### **SKRIPSI INI SAYA PERSEMBAHKAN**

#### **UNTUK:**

♥ Papa dan Mamaku Tercinta

*“Ya Allah ampunilah dosa-dosa kedua orang tuaku dan sayangilah mereka sebagaimana mereka menyayangiku sewaktu aku kecil”*

♥ Adik-adikku Tersayang

## ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan pelaku utama sebagai penggerak dan penentu jalannya suatu perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang merupakan aset berharga perusahaan harus dikelola sebaik mungkin supaya memberikan kontribusi yang optimal. Sebab keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu disiplin kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan dengan satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang.

Penelitian ini metode pengumpulan datanya menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Teknik sampling pada penelitian ini menggunakan metode *simple random sampling*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, koefisien determinasi serta uji F dan uji t.

Berdasarkan hasil uji-t dan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa disiplin kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang dipengaruhi oleh disiplin kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan sebesar 50,5%. Sisanya 49,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Kunci: Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

*Human resources are the main actors as a mover and deciding the course of a firm. Therefore, human resources are a valuable asset the company must be managed as best as possible in order to provide maximum contribution. Because the company's success in achieving its objectives determined by the performance of employees.*

*This study uses three independent variables, namely work discipline, job satisfaction, and leadership style with one dependent variable is the performance of employees. This study aims to examine and analyze the effect of work discipline, job satisfaction, and leadership style on the performance of the production employees of PT. Nyonya Meneer Semarang.*

*This study data collection method using interviews and questionnaires. Sampling techniques in this study using simple random sampling method. The data analysis methods used in this study include the validity of the test, reliability test, the classical assumption test, multiple linear regression analysis, coefficient determination, and the F test and t test.*

*Based on the analysis, the results showed that work discipline, job satisfaction, and leadership style influences positive and significant on employees performance . The coefficient of determination shows that the performance of the production employees of PT. Nyonya Meneer Semarang is 50,5% affected by work discipline, job satisfaction, and leadership style. The other variables that this study does not use influence the rest of it, which is 49,5%.*

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

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillah robbil 'alamin, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas segala karunia, rahmat dan hidayah yang telah diberikan-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang)”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak yang terus memberikan dorongan, bimbingan, dan saran. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan pertolongan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Papa Muchlas dan Mama Sukorini yang telah membimbing dan memotivasi sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Terimakasih atas kasih sayang, doa, nasehat, kesabaran, dan semangat yang luar biasa. Semoga ini bisa menjadi kebanggaan papa dan mama.
3. Bapak Dr. Suharnomo, M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.



4. Ibu Dra. Rini Nugraheni, MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran, ide, ilmu, pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran kepada penulis dari awal hingga selesainya skripsi.
5. Bapak Drs. H. Mudiantono, M.Sc selaku dosen wali yang telah memberikan pengarahan dan nasehat kepada penulis selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi.
6. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
7. Seluruh staf tata usaha, pegawai perpustakaan, dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan banyak bantuan kepada penulis selama masa studi.
8. Ibu Erni Widyaningrum, S.KM, M.Kes selaku Humas PT. Nyonya Meneer Semarang yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian serta memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan.
9. Seluruh responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner demi kelancaran penulisan skripsi ini.
10. Adikku tercinta Meri Firdi Sepfrida dan Ockas Firdaus Salasa yang selalu memberi semangat dan doa.
11. Sahabat-sahabatku Adel, Arina, Devi, Fauziah, Nida, Niken, Yesica, Ujeng, Jundi, Fitra, dan Hilda yang selalu setia menemani, berbagi suka duka dan terima kasih untuk semangat, bantuan, doa, nasihat,

kerjasamanya, dan pengalamannya. Semoga tetap terjaga tali silaturahmi dan persahabatan kita terus sampai selamanya.

12. Teman-teman Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bantuan, dorongan, dan perhatian kepada penulis.
13. Teman-teman KKN desa “Ngimbrang” yang telah memberi semangat, dorongan, nasihat, dan perhatian kepada penulis.
14. Seluruh pihak-pihak yang terkait yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah banyak memberikan bantuan, semangat dan doa dalam penyusunan skripsi ini, maupun dalam kehidupan penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

*Wassalamua'laikum Wr. Wb.*

Semarang, 22 April 2015

Penulis,

Fika Laela Qodarini

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
PENGESAHAN SKRIPSI .....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	10
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	10
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	11
1.4. Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1. Landasan Teori .....	13
2.1.1. Kinerja Karyawan .....	13

2.1.2. Disiplin Kerja .....	15
2.1.3. Kepuasan Kerja .....	19
2.1.4. Gaya Kepemimpinan .....	24
2.2. Penelitian Terdahulu .....	32
2.3. Hubungan Antar Variabel .....	35
2.3.1. Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	35
2.3.2. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	36
2.3.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	36
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	37
2.5. Hipotesis .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	39
3.1.1. Variabel Penelitian .....	39
3.1.2. Definisi Operasional Variabel .....	39
3.2. Populasi dan Sampel .....	41
3.2.1. Populasi .....	41
3.2.2. Sampel .....	41
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	42
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	43
3.5. Metode Analisis .....	44
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	44
3.5.2. Analisis Indeks Jawaban Responden .....	45

3.5.3. Analisis Kuantitatif .....	46
3.5.3.1. Uji Instrumen .....	47
3.5.3.2. Uji Asumsi Klasik .....	48
3.5.3.3. Analisis Regresi Linear Berganda .....	50
3.5.3.4. Pengujian Hipotesis .....	51
3.5.3.5. Koefisien Determinasi .....	53
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
4.1. Deskripsi Objek Penelitian .....	54
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	54
4.1.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	54
4.1.1.2. Logo, Motto, dan Visi Misi Perusahaan .....	56
4.1.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan .....	57
4.1.2. Gambaran Umum Responden .....	58
4.1.2.1. Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
4.1.2.2. Identifikasi Responden Berdasarkan Usia .....	59
4.1.2.3. Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	60
4.1.2.4. Identifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	61
4.2. Analisis Deskriptif Variabel .....	61
4.2.1. Analisis Deskripsi Variabel Disiplin Kerja .....	62
4.2.2. Analisis Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....	64
4.2.3. Analisis Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan ....	65

4.2.4. Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	66
4.3. Analisis Data .....	67
4.3.1. Uji Instrumen .....	67
4.3.1.1. Uji Validitas .....	67
4.3.1.2. Uji Reliabilitas .....	69
4.3.2. Uji Asumsi Klasik .....	69
4.3.2.1. Uji Multikolinieritas .....	69
4.3.2.2. Uji Heteroskedastisitas .....	70
4.3.2.3. Uji Normalitas .....	72
4.3.3. Uji Regresi Linear Berganda .....	74
4.3.4. Pengujian Hipotesis .....	76
4.3.4.1. Uji F .....	76
4.3.4.2. Uji t .....	77
4.3.5. Koefisien Determinasi .....	79
4.4. Interpretasi Hasil .....	80
4.4.1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	80
4.4.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	81
4.4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	83
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>86</b>
5.1. Kesimpulan .....	86
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	88
5.3. Saran .....	88

5.3.1. Implikasi Kebijakan .....	88
5.3.2. Saran Penelitian yang Akan Datang .....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN.....	95

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Pencapaian Produksi PT. Nyonya Meneer Semarang Tahun 2011-2014 ..... 6
Tabel 1.2	Daftar Absensi Karyawan Produksi PT. Nyonya Meneer Semarang Tahun 2013-2014 ..... 7
Tabel 1.3	Daftar Keterlambatan Karyawan Produksi PT. Nyonya Meneer Semarang Tahun 2013-2014 ..... 8
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu ..... 33
Tabel 3.1	Definisi Operasional ..... 40
Tabel 4.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 59
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Usia ..... 60
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..... 60
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Masa Kerja ..... 61
Tabel 4.5	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Disiplin Kerja ..... 63
Tabel 4.6	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepuasan Kerja ..... 64
Tabel 4.7	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan ..... 65
Tabel 4.8	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan ..... 66
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas ..... 68
Tabel 4.10	Hasil Reliabilitas ..... 69
Tabel 4.11	Uji Multikolonieritas ..... 70
Tabel 4.12	Uji Normalitas Kolmogorov–Smirnov ..... 74
Tabel 4.13	Hasil Uji Regresi Linear Berganda ..... 75
Tabel 4.14	Hasil Uji F ..... 77
Tabel 4.15	Koefisien Determinasi ..... 79



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	38
Gambar 4.1 Logo PT. Nyonya Meneer Semarang .....	56
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Nyonya Meneer Semarang .....	58
Gambar 4.3. Uji Heteroskedastisitas .....	71
Gambar 4.4 Uji Normalitas Grafik Histogram .....	72
Gambar 4.5 Uji Normalitas Grafik Normal Plot .....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran A	Surat Ijin Penelitian .....	95
Lampiran B	Daftar Kuesioner .....	96
Lampiran C	Hasil Wawancara .....	102
Lampiran D	Tabulasi Data .....	105
Lampiran E	Uji Validitas .....	108
Lampiran F	Uji Reliabilitas .....	112
Lampiran G	Uji Multikolonieritas .....	114
Lampiran H	Uji Heteroskedastisitas .....	115
Lampiran I	Uji Normalitas .....	116
Lampiran J	Analisis Regresi Linier Berganda .....	118

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Di era globalisasi persaingan dunia bisnis semakin ketat. Berbagai perusahaan baru bermunculan baik di bidang manufaktur maupun di bidang jasa. Setiap perusahaan berlomba-lomba menawarkan produk atau jasanya dengan keunggulan dan keistimewaan masing-masing. Tujuannya adalah untuk memenangkan persaingan dan mendapatkan keuntungan/laba yang besar.

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya dalam mencapai tujuannya. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia dianggap paling penting karena sumber daya manusia merupakan pelaku utama sebagai penggerak dan penentu jalannya suatu perusahaan, yaitu mulai dari tingkat perencanaan sampai dengan tingkat evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga, sumber daya manusia yang merupakan aset berharga perusahaan harus dikelola sebaik mungkin supaya memberikan kontribusi yang optimal. Apabila sampai salah dalam mengelola sumber

daya manusia, permasalahan yang timbul adalah penurunan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004). Kinerja karyawan memiliki peranan penting bagi perusahaan, karena keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kinerja karyawan. Apabila kinerja yang ditampilkan karyawan rendah, maka mengakibatkan perusahaan dalam mencapai tujuannya menjadi terhambat. Tetapi, apabila kinerja yang ditampilkan karyawan tinggi, maka perusahaan dalam mencapai tujuannya akan menjadi mudah. Oleh karena itu, supaya kinerja karyawan tinggi dan tujuan perusahaan berhasil tercapai, maka perusahaan harus mampu untuk mendorong karyawannya agar selalu meningkatkan kinerjanya.

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek yang memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004). Penerapan disiplin kerja ini bermanfaat dalam mendidik para karyawan untuk mematuhi dan mentaati peraturan,

prosedur, maupun kebijakan yang ada di perusahaan. Sehingga, disiplin kerja sangat penting untuk ditegakkan dalam perusahaan agar para karyawan dalam bekerja sesuai dengan peraturan yang ada di perusahaan. Dengan begitu, kehidupan perusahaan akan aman, tertib, lancar dan tujuan perusahaan tercapai.

Disiplin kerja seorang karyawan tidak hanya dilihat dari absensi, tetapi juga bisa dinilai dari sikap karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Selain itu, ketika jam kerja karyawan tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Disamping itu, karyawan juga selalu mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran tinggi tanpa ada rasa paksaan. Sedangkan untuk karyawan yang memiliki disiplin kerja yang rendah kebalikan dari karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik.

Kepuasan kerja juga merupakan salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Fathoni (2006), kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh supervisor. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh supervisor sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan, maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tersebut tinggi. Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan yang

diterapkan oleh supervisor tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan, maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tersebut rendah. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan melakukan tindakan positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya orang yang tidak puas akan menunjukkan tindakan negatif terhadap pekerjaannya.

Selain disiplin kerja, dan kepuasan kerja, ternyata gaya kepemimpinan juga termasuk salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mendorong para bawahan supaya mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan, seorang pemimpin harus mampu untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahannya. Dimana pemimpin tersebut harus memperhatikan gaya kepemimpinannya. Pemimpin tersebut harus mempunyai gaya kepemimpinan yang bersifat fleksibel artinya mampu menyesuaikan atau beradaptasi dengan lingkungan bawahannya (Evanita, 2013). Sebab sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku

orang lain (Suranta, 2002). Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu memahami siapa bawahannya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak disesuaikan dengan karakteristik karyawan dan tugas yang ada, dapat membuat karyawan merasa kurang bersemangat dalam bekerja atau bahkan kehilangan semangat kerja, sehingga menyebabkan karyawan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Nyonya Meneer Semarang yang merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri jamu yang memproduksi berbagai macam jenis produk jamu baik dalam bentuk serbuk, kapsul, tablet maupun cair serta produk kosmetik herbal. Dari data yang diperoleh, ternyata PT. Nyonya Meneer Semarang mengalami penurunan produksi. Penurunan tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Produksi PT. Nyonya Meneer Semarang**  
**Tahun 2011-2014**

<b>Tahun</b>	<b>Target Produksi (dalam satuan pack)</b>	<b>Pencapaian Produksi (dalam satuan pack)</b>	<b>Persentase (%)</b>
2011	14.880.000	14.731.200	-
2012	15.177.600	15.217.330	Naik 3,3
2013	15.481.152	14.806.462	Turun 2,7
2014	15.790.775	14.362.268	Turun 3,0

Sumber: PT. Nyonya Meneer Semarang, 2015

Tabel 1.1 menunjukkan perbandingan antara target produksi dengan tingkat pencapaian produksi pada PT. Nyonya Meneer Semarang selama empat tahun terakhir. Dilihat dari pencapaian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang, ternyata mengalami penurunan. Penurunan tersebut terjadi pada tahun 2013 dan 2014 dimana pada tahun 2013 terjadi penurunan sebesar 2,7% dan pada tahun 2014 sebesar 3%. Disamping itu, pencapaian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang pada tahun 2013-2014 ternyata juga tidak mencapai target produksi yang telah ditentukan perusahaan. Melihat dari pencapaian produksi yang mengalami penurunan dan tidak mencapai target produksi, dapat diindikasikan bahwa tingkat kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang mengalami penurunan.

Menurut hasil wawancara yang telah dilakukan, beberapa hal yang menyebabkan kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang kurang maksimal diantaranya tingkat disiplin kerja karyawan yang cenderung masih rendah. Hal ini ditunjukkan dari adanya



peningkatan jumlah karyawan yang tidak masuk kerja tanpa ijin (mangkir), meningkatnya jumlah karyawan yang terlambat masuk kerja (seharusnya batas waktu jam masuk kerja sampai pukul 08.00 WIB, tetapi ada karyawan yang masuk kerja lebih dari pukul 08.00 WIB), dan adanya karyawan disaat jam istirahat siang tidak kembali ke perusahaan tepat pada waktunya (seharusnya jam istirahat sampai pukul 13.00 WIB, tetapi molor sampai pukul 13.30 WIB bahkan lebih). Berikut ini adalah tabel daftar keterlambatan dan tabel daftar absensi karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2014.

**Tabel 1.2**  
**Daftar Absensi Karyawan Produksi**  
**PT. Nyonya Meneer Semarang Tahun 2013 dan 2014**

Bulan	Mangkir	
	2013	2014
Januari	12	10
Februari	6	5
Maret	3	0
April	0	5
Mei	0	2
Juni	2	0
Juli	0	2
Agustus	6	4
September	3	0
Oktober	6	6
November	7	10
Desember	10	12
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>56</b>

Sumber: PT. Nyonya Meneer Semarang, 2015

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, menunjukkan bahwa jumlah karyawan bagian produksi yang mangkir meningkat. Dimana pada tahun 2013 jumlah karyawan bagian produksi yang mangkir sebanyak 55 orang

dan tahun 2014 sebanyak 56 orang. Adanya peningkatan jumlah karyawan bagian produksi yang mangkir menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan bagian produksi cenderung masih rendah.

**Tabel 1.3**  
**Daftar Keterlambatan Karyawan Produksi**  
**PT. Nyonya Meneer Semarang Tahun 2013 dan 2014**

<b>Bulan</b>	<b>Datang Terlambat</b>	
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Januari	32	28
Februari	28	23
Maret	13	18
April	11	13
Mei	8	12
Juni	4	15
Juli	10	11
Agustus	20	22
September	13	13
Oktober	38	45
November	32	36
Desember	41	40
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>276</b>

Sumber: PT. Nyonya Meneer Semarang, 2015

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, menunjukkan bahwa jumlah karyawan bagian produksi yang datang terlambat ke kantor meningkat. Dimana pada tahun 2013 jumlah karyawan bagian produksi yang terlambat sebanyak 250 orang dan tahun 2014 sebanyak 276 orang. Adanya peningkatan jumlah karyawan bagian produksi yang datang terlambat ke kantor menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan bagian produksi cenderung masih rendah.

Selain tingkat disiplin kerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang yang cenderung masih rendah, fenomena lainnya yang menyebabkan kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer

Semarang kurang optimal, diantaranya gaji yang diterima karyawan tidak sesuai dengan beban atau tanggung jawab pekerjaan yang dipikulnya sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan rendah. Disamping itu, pimpinan juga kurang peka dengan apa yang diinginkan oleh bawahan sehingga bawahan merasa pimpinannya tidak perhatian terhadap bawahannya, dan pemimpin juga kurang tegas dalam memberikan peringatan atau hukuman kepada karyawan yang bermasalah.

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Nyonya Meneer Semarang)”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Uraian latar belakang di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang mengalami penurunan. Beberapa hal yang menyebabkan kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang mengalami penurunan, diantaranya tingkat disiplin kerja karyawan yang tergolong masih rendah, yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat keterlambatan karyawan, tingginya tingkat absensi karyawan, dan adanya karyawan disaat jam istirahat siang tidak kembali ke perusahaan tepat pada waktunya. Disamping itu, gaji yang diterima karyawan tidak sesuai dengan beban atau tanggung jawab

pekerjaan yang dipikulnya, pimpinan kurang peka dengan apa yang diinginkan oleh bawahan, dan pemimpin kurang tegas dalam memberikan peringatan atau hukuman kepada karyawan yang bermasalah. Beberapa permasalahan yang telah disebutkan diatas menunjukkan kekurangan yang perlu diperbaiki untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal.

Dari permasalahan tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang ?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang ?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer

Semarang.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dalam upaya mencapai kinerja karyawan yang baik dan profesional.

#### **2. Bagi Penulis**

Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam praktek, khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang.

#### **3. Bagi Pihak Universitas Diponegoro**

Dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan bahan penelitian untuk menambah literatur penelitian tentang disiplin kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang.

## **1.4 SISTEMATIKA PENULISAN**

Untuk mendapatkan gambaran secara ringkas mengenai skripsi ini, maka sistem penulisannya akan dibagi ke dalam beberapa bab sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penelitian, serta sistematika

penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini membahas variabel penelitian dan definisi operasionalnya, penentuan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas mengenai deskripsi objek penelitian serta analisis data dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini membahas mengenai kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam penelitian, saran-saran yang diberikan kepada objek penelitian untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut, dan saran-saran penelitian yang akan datang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

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

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

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Setiap karyawan dalam perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya. Kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004). Menurut Moehariono (2010), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Hasibuan (2003) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Menurut Sinambela (2012), kinerja karyawan

merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan.

#### **2.1.1.2. Karakteristik Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2004), karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **2.1.1.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Rahmatullah (2009), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan, ketrampilan, mental dan fisik, demografi, motivasi kerja, dan disiplin kerja.



2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, dan pembelajaran.
3. Faktor organisasi terdiri dari sistem atau bentuk organisasi sumber daya, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, kompensasi, budaya kerja, budaya organisasi, penghargaan, struktur, diklat, dan desain pekerjaan.

## **2.1.2. Disiplin Kerja**

### **2.1.2.1. Pengertian Disiplin**

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi operatif dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan adalah sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis (Fathoni, 2006).

Rivai (2004) mendefinisikan disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati

semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Siswanto (2007), disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan apabila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

#### **2.1.2.2. Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Handoko (2008) menyatakan bahwa terdapat dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan yang dilakukan untuk mendorong para karyawan agar mentaati berbagai standar dan peraturan perusahaan, sehingga tidak terjadi penyelewengan atau pelanggaran.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan, tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan masa yang akan datang akan sesuai dengan standar. Tindakan korektif

biasanya berupa suatu bentuk hukuman atau tindakan pendisiplinan yang dapat berupa peringatan atau skorsing.

### **2.1.2.3. Karakteristik Disiplin Karyawan**

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

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

Disiplin karyawan yang buruk akan tercermin pada perilaku tidak disiplin. Perilaku karyawan yang tidak disiplin yang sering dijumpai ditempat kerja menurut Dharma (2004) adalah sebagai berikut:

1. Melanggar peraturan jam istirahat dan peraturan kerja lainnya.
2. Melanggar peraturan keamanan dan kesejahteraan.
3. Terlambat masuk kerja, mangkir, dari pekerjaan.
4. Berkembang rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar rasa tanggung jawab.
5. Bekerja dengan ceroboh dan merusak peralatan.

#### 2.1.2.4. Indikator Disiplin Kerja

Rivai (2004) menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator, diantaranya:

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 yang 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 wujud dari disiplin kerja karyawan.

### **2.1.3. Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Seorang karyawan akan merasakan kepuasan kerja apabila aspek-aspek dalam pekerjaan sudah sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya. Sebaliknya, seorang karyawan akan merasa tidak puas apabila aspek-aspek dalam pekerjaan belum sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya. Biasanya seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan melakukan tindakan positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya seorang karyawan yang merasa tidak puas akan menunjukkan tindakan negatif terhadap pekerjaannya.

Robbins (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Handoko (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tergantung bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Namun, kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Fathoni (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan atau sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

### **2.1.3.2. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl (1992) ada 3 macam, yaitu:

#### **1. Teori Ketidaksesuaian**

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke (1969) menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada kesesuaian antara *should be* dengan apa yang menurut perasaan atau persepsi telah diperoleh melalui pekerjaan.

#### **2. Teori keadilan**

Teori keadilan dikembangkan oleh Adams pada tahun 1963. Pendahulu dari teori ini adalah Zalzenik (1958) yang diikuti dari Locke (1969). Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung dari apakah ia merasakan adanya keadilan. Perasaan keadilan dan ketidakadilan diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang

berada pada tingkatan yang sama, rekan sekantor, dan kebijakan pemerintah yang berlaku.

### 3. Teori Dua Faktor

Dalam teori ini karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu “disastifiers” yang meliputi gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status, serta kategori “satisfiers” yaitu pekerjaan yang menarik, kesempatan berprestasi, penghargaan, dan promosi. Jika kategori “disastifiers” tidak terpenuhi, maka karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya “disastifiers” memadai, seorang karyawan tidak lagi kecewa tetapi mereka belum merasa puas. Karyawan hanya akan merasa terpuaskan apabila terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor “satisfiers”.

#### **2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan betah bekerja pada perusahaan tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index (JDI)* menurut Luthans dan Spector dalam Robbins (2008), yaitu:

##### 1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk

mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, dan sebagainya.

## 2. Gaji

Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, tingkat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji yang diberikan. Gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 3. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

## 4. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

## 5. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan.



Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

#### **2.1.3.4. Variabel-Variabel Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2004), terdapat beberapa variabel-variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja, diantaranya:

1. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka tidak puas.

#### 4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

#### 5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

### **2.1.4. Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.4.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu faktor yang memiliki peranan penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan. Oleh karena itu, agar tujuan perusahaan berhasil tercapai kepemimpinan yang baik sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Menurut Robbins (2008), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang telah ditetapkan. Robbins juga mengatakan bahwa pemimpin haruslah mempunyai keterampilan, dan seni untuk mengarahkan dan mengajak anggota organisasi (bawahannya). Keterampilan itu menurut Robbins diantaranya, keterampilan menganalisis cara-cara mempengaruhi

bawahannya untuk kerja, keterampilan dan kemampuan untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung, dan yang terakhir keterampilan dan kemampuan untuk mengubah perilaku anggota organisasi atau perusahaan.

Siagian (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Nawawi (2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni atau proses mempengaruhi orang sehingga berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusiasme yang tinggi. Kepemimpinan sebagai seni menunjukkan bahwa kegiatan mempengaruhi bersifat individual, sehingga dibutuhkan cara, keterampilan, dan pola yang berbeda untuk memimpin setiap orang. Dengan kata lain, dalam pola atau cara yang tidak sama itu akan berdampak positif pada individu yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut beberapa uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu seni mempengaruhi orang lain (bawahan) agar melakukan apa yang dikehendaki guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.4.2. Gaya Kepemimpinan**

Proses untuk memotivasi, mempengaruhi, dan mengarahkan para bawahan merupakan tugas yang tidak mudah bagi pemimpin. Tidak

mudah, karena setiap bawahan memiliki sifat/karakteristik yang berbeda-beda. Sehingga, agar seorang pemimpin dapat dengan mudah untuk memotivasi, mempengaruhi, dan mengarahkan para bawahannya, maka pemimpin tersebut dalam menerapkan gaya kepemimpinannya harus sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Pemimpin tersebut dalam menerapkan gaya kepemimpinannya harus terlebih dahulu memahami siapa bawahannya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi.

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuannya (Suranta, 2002). Menurut Nawawi (2003), gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Stoner *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Tampubolon (2007) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Siagian (2002), gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi ada 5 (lima) 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 tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan 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 digunakan
- 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

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistik ialah seorang pemimpin yang memiliki ciri sebagai berikut:

- Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
- Bersikap 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 kharismatik 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 peranan penting dalam menciptakan perubahan. Individu yang menyandang kualitas-kualitas pahlawan memiliki kharisma. Sebagian yang lain memandang pemimpin kharismatik adalah pahlawan.

## 5. Tipe pemimpin yang demokratis

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

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

Robbins (2006) mengidentifikasi 4 (empat) jenis gaya kepemimpinan antara lain:

### 1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat 5 (lima) karakteristik pokok pemimpin kharismatik antara lain:

#### a. Visi dan artikulasi

Dia memiliki visi ditunjukkan 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 yaitu:



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 terpenuhi.

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

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel disiplin kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, adalah sebagai berikut:

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

No	Nama Peneliti	Judul Jurnal	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Doni Oktavianus Antou (2013)	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado	Analisis regresi berganda	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2.	Slamet Riyadi (2011)	Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Kompensasi Finansial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  Gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3.	Ardansyah dan Wasilawati (2014)	Pengawasan, disiplin kerja, dan kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah	Analisis regresi beranda	Pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	I Nyoman Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sintasih (2013)	Pengaruh kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta	Analisis regresi beranda	Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

		Mangutama Kabupaten Bandung		karyawan.
5.	Agung Setiawan  (2013)	Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang	Analisis regresi berganda	Disiplin kerja secara simultan dan parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Ayu Desi Indrawati  (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar	Analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.  Kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung dan tidak langsung melalui kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan.
7.	Sulistyo Budi Utomo  (2010)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Berkat Cipta Karya Nusantara Surabaya	Analisis regresi berganda	Motivasi dan Kepuasan Kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

8.	Alf Crossman dan Basem Abou-Zaki	Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff	Analisis regresi berganda	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
----	----------------------------------	---	---------------------------	--

Sumber: diambil dari berbagai jurnal

### 2.3. Hubungan Antar Variabel

#### 2.3.1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja menjadi suatu hal yang diutamakan di dalam sebuah perusahaan, karena dengan adanya kedisiplinan semua akan berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya, atau visi dan misinya. Oleh karena itu, disiplin kerja sangat penting untuk ditegakkan dalam perusahaan agar para karyawan dalam bekerja sesuai dengan peraturan yang ada di perusahaan. Dengan begitu kinerja karyawan akan maksimal dan kehidupan perusahaan aman, tertib, lancar dan tujuan perusahaan tercapai. Semakin tinggi kedisiplinan karyawan dalam perusahaan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang dicapainya. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Ardansyah dan Wasilawati (2014) dan I Nyoman Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sintasih (2013) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **2.3.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja memiliki peran yang penting dan menonjol bagi setiap perusahaan, karena kepuasan kerja memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan, karena seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sikap positif tersebut ditunjukkan dengan semangat dan disiplin dalam bekerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Jadi semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan berdampak positif dalam peningkatan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Ayu Desi Indrawati (2013) dan Sulistyو Budi Utomo (2010) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

### **2.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan, karena pemimpin yang menggerakkan dan mengarahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan perusahaan, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahannya. Sehingga pemimpin tersebut harus memperhatikan gaya

kepemimpinannya. Pemimpin tersebut harus mempunyai gaya kepemimpinan yang bersifat fleksibel artinya mampu menyesuaikan atau beradaptasi dengan lingkungan bawahannya (Evanita, 2013). Sebab bentuk gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sehingga kinerja karyawan semakin meningkat. Jadi semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Doni Oktavianus Antou (2013) dan Slamet Riyadi (2011) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

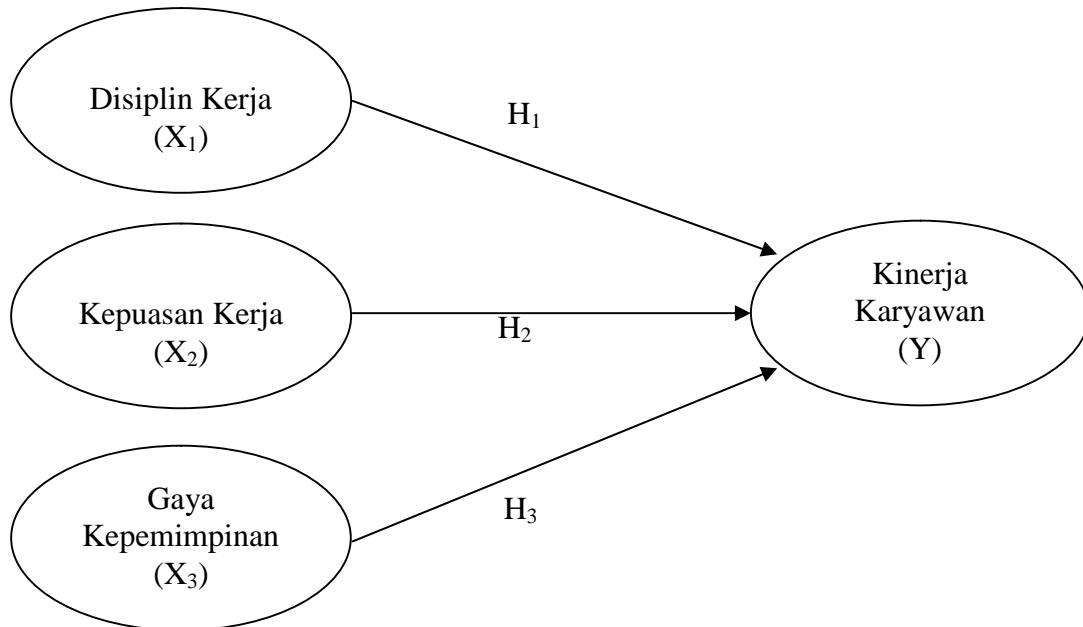
Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

#### **2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran antara Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, secara sistematis konsep pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Konsep yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2015

## 2.5. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H<sub>1</sub>: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub>: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif 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:

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel Bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah disiplin kerja ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan gaya kepemimpinan ( $X_3$ ).

##### **3.1.2. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional merupakan suatu definisi yang diungkapkan secara jelas dari masing-masing variabel dalam penelitian, dan dijabarkan ke dalam indikator-indikator. Indikator adalah dimensi tertentu dari suatu konsep yang dapat diukur. Definisi operasional yang digunakan dalam

penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional**

No	Variabel	Definisi	Sumber	Indikator
1.	Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan (prestasi kerja) didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004).	Tsui, Anne S., Jone L., Pearce dan Lyman W. Porter (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)	a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Ketepatan waktu d. Pengetahuan karyawan
2.	Disiplin Kerja	Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006).	Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Veithzal Rivai, 2004).	a. Kehadiran b. Ketaatan pada peraturan kerja c. Ketaatan pada standar kerja d. Tingkat kewaspadaan tinggi
3.	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2008).	Celluci, Anthony J dan David L. DeVries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004)	a. Kepuasan terhadap gaji b. Kepuasan terhadap promosi c. Kepuasan terhadap rekan kerja d. Kepuasan terhadap penyelia e. Kepuasan terhadap pekerjaan
4.	Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran,	Javidan, Mansour dan David A. Waldman (2003), dalam Fuad Mas'ud (2004)	a. Pekerja keras b. Kejelasan dalam menyampaikan tujuan c. Mengakui kinerja bawahan secara terbuka d. Memberi inspirasi

		perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya (Nawawi, 2003).		kepada bawahan
--	--	---	--	----------------

## 3.2. Populasi dan Sampel

### 3.2.1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang yang berjumlah 254 orang.

### 3.2.2. Sampel

Ferdinand (2006) menjelaskan bahwa sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Agar hasil penelitian bisa lebih dipercaya dan akurat, idealnya seorang peneliti harus meneliti secara detail seluruh anggota populasi, namun karena suatu hal atau kesulitan yang muncul yang terkadang diluar kemampuan peneliti maka peneliti tidak bisa meneliti seluruh anggota populasi, dan yang bisa dilakukan peneliti yaitu meneliti sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan, maka penulis memakai pendekatan statistik yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(d)^2}$$

Keterangan:

$n$  : jumlah sampel

$N$  : ukuran populasi

$d$  : *margin of error*, yaitu persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 10%.

Dengan menggunakan rumus diatas maka dapat diperoleh jumlah sampel minimal sebanyak:

$$n = \frac{254}{1 + (254)(0,1)^2}$$

$$= 71,75 \text{ (hasil dibulatkan keatas menjadi 72 responden)}$$

Berdasarkan rumus diatas, sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 72 responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling* yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner yang disebarkan pada sampel yang telah ditentukan dan wawancara dengan Humas serta karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki pola data (Ferdinand, 2006). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah profil perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan bagian produksi, dan data produksi PT. Nyonya Meneer Semarang.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

#### 1. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini wawancara dilakukan kepada Humas dan karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang untuk mendapatkan data penunjang penelitian.

#### 2. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2004). Angket tersebut diberikan kepada responden dan kemudian diharapkan masing-masing responden menjawab pertanyaan dalam angket tersebut menurut pendapat dan persepsi sendiri.

Angket dalam penelitian ini terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup adalah dimana responden tinggal memilih salah satu alternatif dari jawaban yang telah tersedia. Sedangkan pertanyaan terbuka memberikan kesempatan kepada responden menjawab pertanyaan sesuai dengan persepsi mereka.

Dalam penelitian ini jawaban dari pertanyaan tertutup akan diukur menggunakan skala *likert*. Menurut Sugiyono (2004) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam skala *likert* variabel akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

- Untuk jawaban ST, yaitu sangat setuju diberi skor : 5
- Untuk jawaban S, yaitu setuju diberi skor : 4
- Untuk jawaban N, yaitu netral diberi skor : 3
- Untuk jawaban TS, yaitu tidak setuju diberi skor : 2
- Untuk jawaban STS, yaitu sangat tidak setuju diberi skor : 1

### **3.5. Metode Analisis**

#### **3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif merupakan analisis yang digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2006). Statistik deskriptif

dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik atau grafik. Statistik deskriptif umumnya digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data demografi responden (Indrianto dan Supomo, 1999).

### **3.5.2. Analisis Indeks Jawaban Responden**

Analisis indeks jawaban dari masing-masing variabel bertujuan untuk mengetahui gambaran deskriptif mengenai responden dalam penelitian ini, terutama mengenai variabel penelitian yang diteliti (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis indeks yang menggambarkan responden atas item-item pernyataan yang diajukan. Teknik *scoring* yang digunakan dalam penelitian adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai indeks} = [(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)] / 5$$

Keterangan:

F1 : Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F2 : Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F3 : Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F4 : Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F5 : Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

Sedangkan untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata-rata dari hasil perhitungan *three box method* (Ferdinand, 2006), sebagai berikut:

$$\text{Batas atas rentang skor} \quad : (\%F \times 5)/5 = (72 \times 5)/5 = 72$$

$$\text{Batas bawah rentang skor} \quad : (\%F \times 1)/5 = (72 \times 1)/5 = 14,4$$

Angka indeks yang dihasilkan menunjukkan skor 14,4 – 72, dengan rentang sebesar 57,6. Dengan menggunakan *threebox method*, maka rentang 57,6 dibagi menjadi 3 bagian, sehingga menghasilkan rentang untuk masing-masing bagian sebesar 19,2 dimana akan digunakan sebagai dasar interpretasi indeks, sebagai berikut:

$$14,4 - 33,6 \quad : \text{Rendah}$$

$$33,7 - 52,8 \quad : \text{Sedang}$$

$$52,9 - 72,00 \quad : \text{Tinggi}$$

### 3.5.3. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut



harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis dengan menggunakan program *SPSS 20.0 for Windows*.

### **3.5.3.1. Uji Instrumen**

#### **1. Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Kriteria uji validitas yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Bila koefisien korelasi atau  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka dinyatakan valid.
- Bila koefisien korelasi atau  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka dinyatakan tidak valid.

#### **2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Uji reliabilitas yang digunakan adalah uji statistik *Cronbach Alpha* ( ) dengan kriteria pengujian:

- Jika koefisien *Cronbach Alpha* ( )  $>$  0,6 maka variabel tersebut reliabel.

- Jika koefisien *Cronbach Alpha* ( )  $< 0,6$  maka variabel tersebut tidak reliabel.

### 3.5.3.2. Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2006) menjelaskan bahwa uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilakukan pengujian dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor (VIF)*. Dengan pengambilan keputusan jika ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance*  $> 0,1$  atau  $VIF < 10$ , dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

#### 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006).

Adapun cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan melihat Grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID (Ghozali, 2006). Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006) sebagai berikut:

- Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Uji Normalitas

Ghozali (2006) menjelaskan uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Terdapat dua cara untuk melakukan uji normalitas ini, yaitu analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2006). Dalam penelitian ini, digunakan grafik histogram dan normal *probability plot* dengan dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006) sebagai berikut:

- Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik hitogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Selain dengan menggunakan analisis grafik, untuk menambah akurat hasil uji normalitas maka digunakan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan membuat hipotesis (Ghozali, 2006) sebagai berikut:

$H_0$  : Data residual tidak berdistribusi normal

$H_1$  : Data residual berdistribusi normal

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006) sebagai berikut:

- Jika nilai probabilitas signifikansinya diatas  $= 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- Jika nilai probabilitas signifikansinya dibawah  $= 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

### 3.5.3.3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: disiplin kerja ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

Persamaan regresi linier berganda (Ghozali, 2006) sebagai berikut:

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

Dimana:

$Y$  : variabel dependen (kinerja karyawan)

- a : konstanta
- $b_1, b_2, b_3$  : koefisien garis regresi
- $X_1, X_2, X_3$  : variabel independen (disiplin kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan)
- e : *error* / variabel pengganggu

#### 3.5.3.4. Pengujian Hipotesis

##### 1. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen/ terikat Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

$H_0$ : Variabel-variabel independen (disiplin kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

$H_1$ : Variabel-variabel independen (disiplin kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006) sebagai berikut:

1. Dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel.
  - Apabila  $f \text{ hitung} < f \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.
  - Apabila  $f \text{ hitung} > f \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.

- Apabila probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.
- Apabila probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

## 2. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel independen (disiplin kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan) dan variabel dependen (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

$H_0$ : Variabel-variabel independen (disiplin kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

$H_1$ : Variabel-variabel independen (disiplin kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006) sebagai berikut:

1. Dengan membandingkan nilai t hitungnya dengan t tabel.
  - Apabila  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.
  - Apabila  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.
  - Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

- Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

#### **3.5.3.5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Apabila koefisien determinasi semakin kecil, maka kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen rendah. Apabila nilai koefisien determinasi mendekati satu, maka variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).