

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI, DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)**



**SKRIPSI**

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

Disusun oleh :

**SINDU PRADIPTO  
12010110120139**

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

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Sindu Pradipto  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120139  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI, DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi  
Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)**

Dosen Pembimbing : Dr. Edy Rahardja, SE., M.Si.

Semarang, 19 Agustus 2015

Dosen Pembimbing,



(Dr. Edy Rahardja, SE., M.Si.)

NIP. 197004251997021001

**PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Sindu Pradipto  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120139  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis /Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI, DENGAN  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (Studi Pada Dinas Pendidikan  
Provinsi Jawa Tengah)**

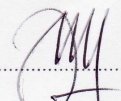
Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 7 September 2015

Tim Penguji:

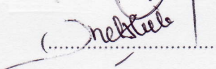
1. Dr. Edy Rahardja, SE., M.Si

(.....)

2. Dr. Ahyar Yuniawan, SE,M.Si

(.....)

3. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS

(.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, **SINDU PRADIPTO** menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI, DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)”** 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 tulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang tanpa memberikan pengakuan penulisan aslinya.

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

Semarang, 19 Agustus 2015

Yang membuat pernyataan,

(Sindu Pradipto)

NIM : 12010110120139

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“ The fear of the LORD is the beginning of knowledge, but fools despise wisdom and instruction.”*

*Proverbs 1:7*

*“ Dan inilah doaku, semoga kasihmu makin melimpah dalam pengetahuan yang benar dan dalam segala macam pengertian.”*

*Filipi 1 : 9*

*“Dan Allah, sumber segala kasih karunia, yang telah memanggil kamu dalam Kristus kepada kemuliaan-Nya yang kekal, akan melengkapi, meneguhkan, menguatkan dan mengokohkan kamu, sesudah kamu menderita seketika lamanya. Ialah yang empunya kuasa sampai selama-lamanya, AMIN.”*

*1 Petrus 5 : 10-11*

*Sebuah persembahan bagi kedua orang tuaku tercinta  
dan kakakku tercinta  
“Papa Mama dan Kakak”  
Atas doa dan dukungan yang engkau curahkan selama ini  
Tuhan Yesus Memberkati*

## **ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the influence of leadership style on employee performance Education Office of Central Java province, to analyze the influence of labor discipline on employee performance Education Office of Central Java province, to analyze the influence of leadership style on job motivation of Education Office of Central Java province, to analyze the influence of labor discipline on work motivation Education Office of Central Java province, to analyze the effect of work motivation on employee performance Education Office of Central Java province.*

*The sample was 54 employees in Central Java Provincial Education Department, with technical distributing questionnaires then tested the validity, reliability test, the classic assumption test and regression analysis to test the hypothesis.*

*Based on the analysis and discussion, it can be concluded that: (1) leadership style significantly positive effect on employee performance so the first hypothesis is accepted. That is the better style of leadership will further improve the performance of employees. (2) Discipline labor significantly positive effect on employee performance so the second hypothesis is accepted. This means that the better work discipline will further improve the performance of employees. (3) The style of leadership in a positive and significant effect on work motivation. So the better style of leadership, the higher motivation to work so that the third hypothesis is accepted. (4) The discipline of working in a positive and significant effect on work motivation. So the higher the discipline of work, the higher motivation to work so that the fourth hypothesis is accepted. (5) work motivation significantly positive effect on employee performance. So the fifth hypothesis is accepted. This means that the higher work motivation will further improve the performance of employees.*

*Keywords : Leadership Style, Labor Discipline, Work Motivation, Performance Of Employees.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan provinsi Jawa Tengah, untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

Sampelnya adalah 54 orang pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, dengan teknik penyebaran kuesioner kemudian dilakukan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan analisis regresi untuk pengujian hipotesis.

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan jadi hipotesis pertama diterima. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. (2) Disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan jadi hipotesis kedua diterima. Artinya semakin baik disiplin kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. (3) Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Jadi semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi motivasi kerja sehingga hipotesis ketiga diterima. (4) Disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Jadi semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin tinggi motivasi kerja sehingga hipotesis keempat diterima. (5) Motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis kelima diterima. Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

## KATA PENGANTAR

Segala syukur dan puji hanya bagi Tuhan Yesus Kristus, oleh karena anugerah-Nya yang melimpah, kemurahan dan kasih setia yang besar akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul: **“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI, DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)”** ini dapat terselesaikan tepat waktu.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak lepas dari berbagai hambatan dan rintangan, namun berkat bantuan, bimbingan, petunjuk dan saran dari berbagai pihak maka hambatan dan rintangan tersebut dapat teratasi. Banyak pihak yang membantu dalam penyusunan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun secara tidak langsung hingga terselesaikan skripsi ini.

Ucapan terima kasih yang tulus penulisan ucapkan kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan senantiasa sabar serta ikhlas dalam memberikan bimbingan dan petunjuk dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Eisha Lataruva, SE., MM., dan Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., selaku dosen wali yang selalu memberikan semangat dan masukan.
4. Bapak-Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan ilmu tanpa batas kepada penulis.
5. Seluruh karyawan dan pegawai Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah membantu kelancaran administrasi selama perkuliahan.
6. Papa, Mama dan kakakku yang selama ini telah memberikan dukungan, motivasi, semangat, serta membimbing dalam doa untuk kelancaran dan kesuksesan anaknya.

7. Desna Hanum Maharsi dan kedua orangtuanya yang senantiasa telah memberikan dukungan, semangat, dan doanya untuk kelancaran dan kesuksesan.
8. Rheza Rahadhitya teman seperjuangan sejak awal hingga akhir menyelesaikan skripsi bersama-sama.
9. Sahabat-sahabatku Nielsen O.M., Yaumil A., Yohan M., Alvinvajhrin V., Dwi Hantara, Dody M., Chandra W.S., Oceanno I., Nila, Farrah A., Meryta, Ferdi A., dan Afif, Pamila N., Adit, Daksa, dan Lilik yang sudah memberikan motivasi dan semangatnya.
10. Pengurus pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah dan pengurus Badan Penanaman Modal Daerah yang telah membantu kelancarannya prosedur penelitian.
11. Teman-teman Manajemen 2010 reguler 1, untuk kebersamaannya selama ini.
12. Teman-teman KKN TIM 1 UNDIP desa Luwung Kec. Banyuputih Kab. Batang Jawa Tengah yang menjadi teman bermain, berorganisasi, dan bertukar pikiran.
13. Semua pihak yang telah membantu penulisan dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan maka dari itu penulis membutuhkan saran dan kritik yang bersifat membangun dari berbagai pihak, sehingga dapat dipergunakan untuk memperbaharui skripsi ini maupun penelitian selanjutnya. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi semua pihak. Terima kasih.

Kiranya Tuhan Yesus Kristus menyertai kita semua dalam damai dan sejahtera . Amin

Semarang, 19 Agustus 2015

Sindu Pradipto  
12010110120139

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iv
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b><i>ABSTRACT</i></b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1. 1 Latar Belakang Masalah .....	1
1. 2 Rumusan Masalah .....	12
1. 3 Tujuan Penelitian.....	13
1. 4 Manfaat Penelitian.....	14
1. 5 Sistematika Penulisan.....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2. 1 Landasan Teori.....	18
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	18
2.1.2 Motivasi Kerja .....	20
2.1.3 Gaya kepemimpinan.....	23
2.1.4 Disiplin Kerja .....	26
2. 2 Penelitian Terdahulu.....	30
2. 3 Keterkaitan Antar Variabel Dan Perumusan Hipotesis .....	37
2. 4 Kerangka Pemikiran .....	41
2. 5 Hipotesis .....	44

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1	Definisi Operasional Variabel dan Variabel Penelitian.....	45
3.1.1	Definisi Operasional Variabel .....	45
3.1.2	Variabel Penelitian .....	46
3.2	Populasi dan Sampel .....	48
3.2.1	Populasi .....	48
3.2.2	Sampel .....	48
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	50
3.4	Metode Pengumpulan Data dan Teknik Skala .....	51
3.5	Metode Analisis.....	52
3.5.1	Uji Instrumen .....	54
3.5.1.1	Uji Validitas .....	54
3.5.1.2	Uji Reliabilitas .....	55
3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	55
3.5.2.1	Uji Normalitas .....	55
3.5.2.2	Uji Multikolineartias .....	56
3.5.2.3	Uji Heteroskedastisitas .....	57
3.6	Uji Hipotesis.....	57
3.6.1	Uji Efek Mediasi .....	57
3.6.2	Analisis Regresi Linier .....	59
3.7	Uji Model .....	60
3.7.1	Uji Simultan (Uji F) .....	60
3.7.2	Uji Hipotesis (Uji t) .....	60
3.7.3	Koefisien Determinasi.....	61

### **BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

4.1	Profil Responden.....	63
4.1.1	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin dan Pendidikan.....	63
4.1.2	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin dan Usia.....	64
4.1.3	Karakteristik Responden Menurut Pendidikan dan Golongan.....	66
4.2	Statistik Deskriptif.....	67
4.3	Uji Instrumen .....	69

4. 3.1 Hasil Pengujian Validitas .....	69
4. 3.2 Hasil Pengujian Reliabilitas .....	71
4.4 Uji Asumsi Klasik .....	72
4. 4.1 Hasil Pengujian Normalitas .....	72
4. 4.2 Hasil Pengujian Multikolinearitas .....	77
4. 4.3 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas .....	78
4.5 Uji Hipotesis.....	83
4. 5.1 Analisis Regresi Linear Berganda .....	83
4. 5. 1.1 Uji Hipotesis 3 dan 4.....	83
4. 5. 1.2 Uji Hipotesis 1,2, dan 5.....	84
4. 5.2 Hasil Efek Mediasi .....	87
4. 5. 2.1 <i>Path Analysis</i> .....	87
4.6 Uji Model .....	90
4. 6.1 Uji F (Uji Signifikasi Stimultan) .....	90
4. 6.2 Uji t ( Uji Hipotesis) .....	92
4.7 Uji Koefisien Determinasi .....	96
4.8 Interpretasi Hasil .....	98
4. 8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan..	99
4. 8.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	100
4. 8.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.....	102
4. 8.4 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja.....	104
4. 8.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	105
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5. 1 Kesimpulan.....	107
5. 2 Keterbatasan.....	108
5. 3 Saran .....	109
5. 4 Agenda Penelitian mendatang datang.....	110
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>111</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>115</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Proses Motivasi.....	22
Gambar 2. 2 Kerangka Penelitian.....	43
Gambar 3. 1 Analisis Jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening .....	53
Gambar 3. 2 Path Analysis variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan dimediasi motivasi kerja .....	58
Gambar 4. 1 Grafik Histogram Regresi 1 .....	73
Gambar 4. 2 Grafik Histogram Regresi 2 .....	74
Gambar 4. 3 Hasil Uji Normalitas 1 .....	75
Gambar 4. 4 Hasil Uji Normalitas 2 .....	76
Gambar 4. 5 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas 1 .....	79
Gambar 4. 6 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas 2 .....	80
Gambar 4. 7 Hasil analisis Regresi Linear Berganda. ....	86
Gambar 4. 8 Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung .....	87
Gambar 4. 9 Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung .....	89

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Daya Serap Keuangan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah 2011-2014.....	9
Tabel 1.2 Hasil Rekap Presentase Kehadiran Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah 2014 .....	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator .....	45
Tabel 3.2 Jumlah pegawai Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah	48
Tabel 3.3 Tabel Skala Likert .....	52
Tabel 4.1. Tabulasi Silang Jenis Kelamin dan Pendidikan.....	64
Tabel 4.2. Tabulasi Silang Jenis Kelamin dan Usia .....	65
Tabel 4.3. Tabulasi Silang Pendidikan dan Golongan.....	66
Tabel 4.4. Statistik Deskriptif Penelitian.....	68
Tabel 4.5. Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja .....	69
Tabel 4.6. Hasil Pengujian Validitas Variabel Motivasi .....	70
Tabel 4.7. Hasil Pengujian Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan .....	70
Tabel 4.8. Hasil Pengujian Validitas Variabel Disiplin Kerja.....	71
Tabel 4.9. Hasil Pengujian Reliabilitas .....	72
Tabel 4.10. Hasil Pengujian Multikolinearitas 1 .....	77
Tabel 4.11. Hasil Pengujian Multikolinearitas 2 .....	77
Tabel 4.12. Hasil Pengujian Glejser 1 .....	81
Tabel 4.13. Hasil Pengujian Glejser 2.....	82
Tabel 4.14. Hasil Pengujian Hipotesis 3 dan 4.....	83
Tabel 4.15. Hasil Pengujian Hipotesis 1,2, dan 4.....	84
Tabel 4.16. Hasil Pengujian Path Analysis 1.....	87
Tabel 4.17. Hasil Pengujian Path Analysis 2.....	89
Tabel 4.18. Hasil Uji F Regresi 1 .....	91
Tabel 4.19. Hasil Uji F Regresi 2 .....	91
Tabel 4.20. Hasil Uji t Regresi 1 .....	93
Tabel 4.21. Hasil Uji t Regresi 2 .....	93

Tabel 4.22. Hasil Uji Koefisien Determinasi 1 .....	97
Tabel 4.23. Hasil Uji Koefisien Determinasi 2 .....	97

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A: Surat Ijin Penelitian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.
- Lampiran B: Surat Ijin Penelitian Badan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Tengah.
- Lampiran C: Kuesioner Penelitian.
- Lampiran D: Surat Keterangan Permohonan Penelitian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.
- Lampiran E: Surat Keterangan Rekomendasi Penelitian Badan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Tengah.
- Lampiran F: Surat Keterangan Rekomendasi Penelitian Badan Kesatuan Bangsa dan Politik.
- Lampiran G: Tabulasi Data.
- Lampiran H: Output SPSS.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Manusia sebagai salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama di dalam segala bentuk organisasi. Faktor penting disini sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor manfaat yang lain. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan mencapai tujuan organisasi didukung sepenuhnya dari perilaku pegawai. Oleh karena itu, pegawai mempunyai peranan penting dalam membentuk dan mengelola organisasi dan memanfaatkan teknologi yang ada. Lagi pula pegawai mempunyai berbagai tanggapan yang bervariasi dari tekanan lingkungan organisasi. Dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan motivasi yang diberikan kepada anggota atau bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya.

Setiap organisasi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Robbins-Judge (2012:5) menyatakan organisasi yaitu sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dala suatu dasar yang relatif

terus-menerus guna mencapai suatu atau serangkaian tujuan bersama. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah. Pegawai merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Demi tercapainya tujuan organisasi, karyawan memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin dan memiliki kinerja yang berkualitas dan kuantitas. Melihat pentingnya pegawai dalam organisasi, maka pegawai diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi tercapai.

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan disiplin kerja dan gaya kepemimpinan, yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang professional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing pegawai. Pemimpin harus memastikan bahwa kinerja bawahan dihargai dengan sepatutnya, dan bukan sebaliknya mengacuhkan dan tidak memberikan ganjaran positif atas kinerja bawahan.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang

terjadi di antara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (Safaria, 2004:3). 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 pegawai sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain (Ardana, Mujiati, dan Mudiarta, 2012:181). Sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak disesuaikan dengan karakteristik pegawai dan tugas yang ada, dapat mendorong pegawai merasa kurang bersemangat dalam bekerja atau bahkan kehilangan semangat kerja, sehingga menyebabkan pegawai tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja dan perhatian yang tidak terpusat pada pekerjaan. Tentu saja hal ini perlu mendapatkan perhatian khusus karena dapat mengganggu kelancaran suatu kegiatan.

Tidak hanya gaya kepemimpinan yang mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai, disiplin kerja juga memiliki aspek yang mempengaruhi penurunan pada kinerja pegawai. Kedisiplinan merupakan suatu hal yang menjadi tolak ukur untuk mengetahui apakah peran pimpinan secara keseluruhan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak. Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi (Davis dan Newstrom, 1985:87). Disiplin juga

merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi, tindakan disiplin menuntut adanya hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditentukan. Oleh karena itu tindakan disiplin tidak diterapkan secara sembarangan, melainkan memerlukan pertimbangan bijak.

Selanjutnya faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Menurut Azwar (2005:15), motivasi adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Heidjrachman dan Husnan (1990:197) motivasi kerja merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi. Rendahnya kinerja pegawai dan motivasi pegawai yang dihadapi sebenarnya merupakan permasalahan klasik namun harus selalu untuk di diskusikan. Motivasi dapat mempengaruhi seseorang atau memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu. Karena pentingnya motivasi kerja maka keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Salah satunya adalah memberikan

dorongan kepada bawahan, agar mereka dapat melakukan tugas sesuai uraian dan pengarahan.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan sudah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Kebanyakan dari hasil penelitian tersebut adalah adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Agustuti Handayani (2010) dengan hasil penelitian berupa hubungan yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai dengan taraf kesalahan 5% dengan  $df = n-2$  di peroleh  $t$  hitung  $2,204 > t$  tabel  $2,056$ . Kemudian hasil yang sama juga ditunjukkan oleh Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012) dengan hasil pengujian hipotesis berupa hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar  $0,287$ . Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Ronald Sukwadi dan Yonathan (2014) memberi hasil yang berbeda. Hasil dari penelitian mereka menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan besar koefisien korelasi  $-0,411$ .

Dari beberapa uraian tersebut maka perlu adanya penelitian terikat pengaruh gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, untuk menguji kembali guna mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam pengelolaan sumber daya dalam organisasi haruslah dihargai oleh keseluruhan karyawan dan mampu meningkatkan kinerja. Sehingga untuk pengelolaan SKPD tentu perlu gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kondisi yang ada.

Secara umum hasil penelitian mengenai disiplin kerja terhadap kinerja adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan, karena jika disiplin kerja setiap individu itu tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan Siti Hidayah dan Kukuh Pribadi (2011) hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan besarnya nilai koefisien korelasi sebesar 0,308. Kemudian hasil yang sama juga ditunjukkan oleh I Nyoman Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sintaasih (2013) juga menghasilkan hasil yang sama, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,507. Namun hasil penelitian lain yang berbeda dihasilkan oleh Indra Kurniawan dan Aprih Santoso (2012) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,119 dan tingkat signifikansi sebesar 0,123, yang artinya tidak signifikan.

Terikat penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja memberikan hasil yang tidak selalu sama. Penelitian Wahyu Galih Pramudito Suyono (2014) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,083 dan tingkat signifikansi sebesar 0,574, yang artinya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan yang dilakukan oleh Gede Prawira Utama Putra dan Made Subudi (2013) yang adanya pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,332. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Imeldi Maria Taroreh (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-hitung sebesar 3,057 dengan probabilitas sebesar 0,003.

Penelitian ini juga dilakukan berdasarkan adanya masalah yang ditemukan dilapangan. Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sangatlah penting. Di pemerintahan tingkat provinsi yang mengurus sistem pendidikan di Jawa Tengah yaitu SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah yang bertempat di Jalan Pemuda no.134 Semarang. SKPD ini memiliki pencapaian visi dan misinya memerlukan kinerja pegawai yang optimal, didukung lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan dari manajemen puncak. Pada SKPD Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah memiliki berhubungan dengan pelayanan publik, maka pada pegawai harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik. Untuk mengetahui tingkat kepuasan publik, dapat dirasakan bahwa pegawai sudah menunjukkan kinerja yang baik dan maksimal dalam memberikan pelayanannya. Menurut Handoko (1987:193) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Pada SKPD Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah sebuah lembaga pemerintah tentunya memiliki RENSTRA (Rencana Strategis) terikat dengan tugas pokok dan fungsinya (TUPOKSI) di bidang pendidikan. Renstra tersebut

dibagi dalam bentuk RENJA (Rencana Kerja) tahunan. Renja ini berperan melakukan rencana kerja target kegiatan dan capaian awal tahun kegiatan. Sesudah Renja terselesaikan, dilakukanlah yaitu RKO (Rencana Kegiatan Oprasional) yang memiliki tujuan untuk membahas anggaran keuangan kegiatan dan kapan kegiatan tersebut diselenggarakan. Sesudah kegiatan terlaksana dilakukan setiap pegawai melakukan evaluasi kinerja organisasi dilakukan dalam bentuk rapat pengendalian yang dilakukan setiap bulan. Dalam pengendalian tersebut dilaporkan capaian kinerja masing-masing bidang meliputi Target Fisik dan Realisasi Keuangan dalam bentuk Presentase. Selisih yang terjadi di tuangkan dalam bentuk besaran deviasi. Sebagai alat ukur dimana kinerja pegawai tersebut dikatakan baik, dapat dilihat dari hasil RKO yang capaiannya.

Pada lembaga pemerintahan yaitu SKPD Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah di bidang Sekretariat yang memiliki tugas pokok untuk melaksanakan penyiapan perumusan, kebijakan teknis, pembinaan, pengkoordinasian penyelenggaraan tugas secara terpadu, dan pelayanan administrasi lingkup dinas, serta pelaksanaan urusan program, keuangan, dan umum dan kepegawaian. Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan tugas pokok tersebut tidaklah selalu berjalan mulus, terdapat kendala-kendala dalam melaksanakan tugas pokok yaitu bisa terjadi pada masalah eksternal maupun internal. Dalam hasil Tupoksi atau tugas pokok Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah dapat dilihat pada hasil daya serap keuangan yang terdiri dari tahun 2011-2014, sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Hasil Daya Serap Keuangan Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah tahun 2011-2014**

<b>Daya Serap Keuangan</b>				
<b>Tahun</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	95.36%	96.15%	96.78%	93.99%

Sumber: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, 2015

Pada Tabel 1.1 menjelaskan presentase daya serap keuangan pada tahun 2011-2014. Dimana salah satu tugas pokok Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan kegiatan memiliki hasil daya serap keuangan pertahunnya. Pengukuran hasil presentase memiliki nilai tolerance sebesar  $< 95\%$ . Pada tahun 2011 hasil presentase sebesar 95.36% maka, dikatakan baik tidak ada masalah pada hasil kerja kegiatan Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Dan begitu juga pada tahun 2012 dan 2013 memiliki presentase diatas 95% yaitu pada tahun 2012 sebesar 96.15% dan tahun 2013 sebesar 96.78% dan dapat dikatakan baik tidak terjadi masalah pada kinerja karyawan. Namun pada tahun 2014 mengalami penurunan yaitu sebesar 93.99%, maka dari hasil tersebut menunjukkan  $< 95\%$  dari nilai tolerance yang ditetapkan. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa terjadi masalah pada kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah yang dapat dibuktikan pada hasil presentase tahun 2014. Penurunan tersebut bisa terjadi bahwa pegawai belum melaksanakan tugasnya dengan tepat waktu, maka tugas tersebut akan selalu menumpuk dan tidak terselesaikan tepat waktu.

Namun terjadinya penurunan kinerja karyawan tidak hanya dari hasil data daya serap keuangan Sekretariat Dinas Pendidikan Jawa Tengah saja. Pada hasil rekap kehadiran Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah juga menunjukkan mengalami penurunan yang dapat dibuktikan dari hasil presentase rekap kehadiran. Pada hasil rekap kehadiran Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah disetiap bulannya melakukan evaluasi absensi kehadiran. Dari hasil rekap absensi kehadiran tersebut dapat diukur dimana kinerja pegawai mengalami penurunan atau peningkatan di setiap bulannya. Dibawah ini adalah hasil evaluasi absensi kehadiran Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah tahun 2014 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Hasil Rekap Kehadiran**  
**Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah**  
**2014**

<b>No.</b>	<b>Bulan</b>	<b>Presentase</b>
1.	Januari	95%
2.	Pebruari	54.9%
3.	Maret	37.3%
4.	April	54.9%
5.	Mei	60.1%
6.	Juni	53.8%
7.	Juli	77.4%
8.	Agustus	81%
9.	September	103.4% (*)
10	Oktober	94.7%
11.	November	98%
12.	Desember	96.8%

Sumber: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, 2015

Dari Tabel 1.2 menjelaskan hasil rekap presentase kehadiran Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2014. Dari hasil data presentase diatas terdapat nilai tolerance sebesar  $< 80\%$ . Hasil rekap kehadiran

Sekretariat Dinas Provinsi Jawa Tengah pada bulan Januari memiliki hasil presentase 95% dan tidak adanya angka presentase < 80% nilai tolerance. Namun pada bulan Pebruari – Juli memiliki presentase < 80% yaitu pada bulan Pebruari sebesar 54.9%, bulan Maret sebesar 37.3%, bulan April sebesar 54.9%, bulan Mei sebesar 60.1%, bulan Juni sebesar 53.8%, dan bulan Juli sebesar 77.4%. Maka dari hasil tersebut adanya masalah pada absensi kehadiran pegawai Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah yang menunjukkan masih < 80% nilai tolerance. Penurunan tersebut bisa dikarenakan pelaksanaan absensi sampai bulan Agustus 2014 masih menggunakan manual (dengan tanda tangan kehadiran) sehingga sering pegawai tidak melakukan absensi. Hal ini bisa disebabkan karena lupa, maupun sengaja seperti pulang lebih awal, datang terlambat, tidak masuk tanpa ijin dll. Namun juga terdapat hasil presentase yang signifikan tinggi sebesar 103.4% pada bulan September, dikarenakan pegawai Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah adanya pegawai melakukan lemburan jam kerja dan absensi pegawai dilakukan dengan sistim elektrik yaitu dengan sidik jari dan tingkat kehadiran berpengaruh signifikan terhadap penerimaan tunjangan perbaikan penghasilan (TTP) PNS. Dimana absensi berpengaruh terhadap besar kecilnya TPP yang akan diterima PNS setiap bulannya. Dengan demikian tingkat kehadiran/absensi PNS dipastikan akan mengalami peningkatan yang sangat signifikan.

Dalam kaitannya kinerja pegawai, hal tersebut tentunya harus segera dibenahi agar para pegawai SKPD Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat secara lebih profesional.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai dalam suatu organisasi pemerintahan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam memberikan motivasi kepada pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan sesuai RENSTRA (Rencana Strategi) maupun RENJA (Rencana Kerja) yang diterapkan.

Maka berdasarkan pada adanya *research gap* yaitu hasil penelitian yang berbeda-beda dari penelitin terdahulu maka penelitian ini akan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Selain itu juga karena adanya fenomena gap yaitu hasil kegiatan yang mengalami deviasi dan penurunan absensi/kehadiran dari pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah yang mengindikasikan adanya masalah kinerja karyawan. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka dapat di ajukan sebuah penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)**”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah mengalami penurunan kinerja selama satu tahun terakhir yakni pada tahun 2013-2014. Pentingnya gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah

untuk meningkatkan produktifitas pekerjaan yang sudah ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa kinerja pegawai belum tercapai tujuannya. Masalah lain terkait disiplin dan motivasi kerja dapat dilihat dari meningkatnya absensi karyawan. Oleh karena itu masalah penelitian adalah bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Merujuk pada pendahuluan, penulis dapat mengidentifikasi pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah ?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah ?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah ?
4. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah ?
5. Apakah terdapat pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Ada tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan provinsi Jawa Tengah.

2. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.
4. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya di bidang sumber daya manusia. Selain itu dapat memahami apa saja yang menyebabkan peningkatan kinerja seorang pegawai sehingga diharapkan apabila mahasiswa terjun dalam duniakerja dapat kompeten dan kompetitif untuk bersaing di dunia kerja pada masa kini dan mendatang.

##### **2. Manfaat Praktis**

Diharapkan pada setiap organisasi dapat menjadi kepribadian yang baik dan memiliki sifat kedisiplinan yang tinggi untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai

SKPD Dinas Pendidikan provinsi Jawa Tengah agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pemahaman isi ini maka penulis memberikan gambaran secara garis besar masing- masing bab secara keseluruhan ini akan terbagi dalam lima bab yang terdiri:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah yang menampilkan landasan pemikiran secara garis besar baik dalam teori maupun fakta yang ada, yang menjadi alasan dibuatnya penelitian ini. Perumusan masalah berisi mengenai pernyataan tentang keadaan, fenomena dan atau konsep yang memerlukan jawaban melalui penelitian. Tujuan dan kegunaan penelitian yang merupakan hal yang diharapkan dapat dicapai mengacu pada latar belakang masalah, perumusan masalah dan hipotesis yang diajukan. Pada bagian terakhir dari bab ini yaitu sistem penulisan, diuraikan mengenai ringkasan materi yang akan dibahas pada setiap bab yang ada dalam skripsi.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan landasan teori yang berisi jabaran teori-teori dan menjadi dasar dalam perumusan hipotesis serta membantu dalam analisis hasil penelitian. Penelitian terdahulu merupakan

penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Kerangka pemikiran adalah skema yang dibuat untuk menjelaskan secara singkat permasalahan yang akan diteliti. Hipotesis adalah pernyataan yang disimpulkan dari tinjauan pustaka, serta merupakan jawaban sementara atas masalah penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini akan menguraikan variabel penelitian dan definisi operasional dimana deskripsi terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian akan dibahas sekaligus melakukan pendefinisian secara operasional. Jenis dan sumber data adalah gambaran tentang data yang digunakan untuk variabel penelitian. Penentuan yang berkaitan dengan jumlah populasi dan jumlah sampel yang diambil. Kemudian metode pengumpulan data yang digunakan dan metode analisis mengungkapkan bagaimana gambaran model analisis yang digunakan dalam penelitian.

### **BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini dijelaskan tentang deskripsi objek penelitian yang berisi penjelasan singkat objek yang digunakan dalam penelitian. Analisis data dan pembahasan hasil penelitian merupakan bentuk yang lebih sederhana yang mudah dibaca dan mudah diinterpretasikan meliputi deskripsi objek penelitian, analisis penelitian, serta

analisis data dan pembahasan. Hasil penelitian mengungkapkan interpretasi untuk memaknai implikasi penelitian.

## **BAB V PENUTUP**

Merupakan bab terakhir dari skripsi ini yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian, saran dari pembahasan dan adanya keterbatasan penelitian. Saran yang diajukan berkaitan dengan penelitian dan merupakan anjuran yang diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

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

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

Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah diterapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seorang karyawan masuk dalam tingkatan kerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam-macam istilah. Kinerja dapat dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau dibawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “untuk kerja” dari seorang karyawan. Pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2010:60). Menurut Wibowo (2010:9) kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep kinerja menurut Robbins (2006:241) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi (f) dari interaksi antara kemampuan (A) dan Motivasi (M);

yaitu, kinerja=f (AxM). Namun perlu menambahkan peluang untuk berkinerja (O) kedalam persamaan kinerja = f (AxMxO).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang kinerja mereka.

Lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama, penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan. Kegunaan yang ke lainnya adalah mengembangkan potensi individu. Ada tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan informasi tentang dapat dilakukan promosi atau penetapan gaji, meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan dan untuk perencanaan dan pengembangan karir karyawan karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir seseorang yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

### **2.1.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Hersey and Blanchard (1988:368) merumuskan tujuh faktor kinerja yang memengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE.

- A – Ability (knowledge dan skill)
- C – Clarity (understanding atau role perception)
- H – Help (organization support)
- I – Incentive (motivation atau willingness)
- E – Evaluation (coaching dan performance feedback)
- V – Validity (Valid dan legal personnel practices)
- E – Environment (environmental fit)

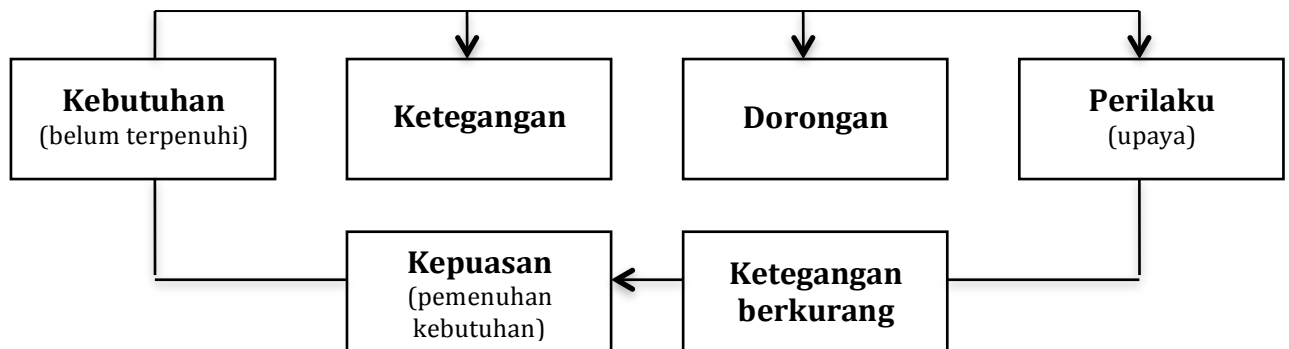
## **2.1.2. Motivasi Kerja**

### **2.1.2.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan SDM. Adanya teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja karyawan. Salah satunya adalah “memberikan dorongan (motivasi) kepada bawahan”, agar mereka dapat melaksanakan tugas sesuai uraian tugas dan pengarahan. Motivasi adalah seperangkat faktor yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang untuk memilih jalan tertentu dalam mencapai tujuan (Sugiyono, 2013:134). Menurut Martoyo, (1994:153) motivasi adalah proses untuk mencoba untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Motivasi berarti perilaku yang dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan tertentu yang dirasakan (Winardi,

2000:141). Dan menurut Luthans (dalam Safaria, 2004:174) motivasi diartikan sebagai sebuah proses yang dimulai dari adanya kekurangan baik secara fisiologis maupun psikologi yang memunculkan perilaku atau dorongan yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik atau insentif. Sedangkan menurut (Robbins, Judge, 2008:222) motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya menurut Manullang (2006:166) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan dan semangat kerja. Dan begitu juga menurut Kertonegoro (1994:127) motivasi adalah kemauan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, sepanjang upaya itu juga memenuhi kebutuhan individualnya. Robbins (2002:55) juga mengatakan motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu.

Setiap karyawan mempunyai kebutuhan yang ingin dipenuhi atau dipuaskan. Kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan ketegangan yang menimbulkan dorongan dalam diri manusia. Selanjutnya, dorongan menumbuhkan perilaku atau upaya untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan yang sekaligus menurunkan ketegangan. Karena kebutuhan manusia tidak akan ada hentinya, maka kebutuhan yang terpenuhi akan menimbulkan kebutuhan baru lagi, sehingga motivasi akan berjalan secara terus menerus.



**Gambar 2.1**  
**Proses Motivasi**

Sumber: Kertonegoro (1994:127).

Pada gambar di atas proses motivasi, perilaku karyawan untuk memenuhi kebutuhannya harus sekaligus mencapai tujuan organisasi. Jika hal itu tidak terjadi, maka perilaku karyawan akan bertentangan dengan kepentingan organisasi, dan hal itu tidak jarang terjadi.

#### 2.1.2.2. Aspek-aspek Motivasi Kerja

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. Menurut (Ardana dkk, 2012:193) Pada dasarnya jenis motivasi dapat dibagi tiga yaitu:

1. Material *incentive* : pendorong yang dapat dinilai dengan uang.
2. Semi material *incentive*.
3. Non material *incentive* : yang tak dapat dinilai dengan uang, seperti:
  - Penempatan yang tepat.

- Latihan sistematis.
- Promosi yang obyektif.
- Pekerjaan yang terjamin.
- Keikutsertaan wakil-wakil karyawan dalam pengambilan keputusan.
- Kondisi pekerjaan yang menyenangkan.
- Pemberian informasi tentang perusahaan.
- Fasilitas rekreasi.
- Penjagaan kesehatan.

### **2.1.3. Gaya kepemimpinan**

#### **2.1.3.1. 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. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses. Kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain Thoha, 1993 (dalam Ardana dkk, 2012:179). Dan menurut Martoyo (1994:166) kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang

diinginkan bersama. Sedangkan menurut (Nawawi dan Hadiri, 1992:9) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Sugiyono (2013:133) juga menyatakan kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Begitu juga menurut Hersey dan Blanchard (1992:99) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Selanjutnya menurut Siagian (1976:97) kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Ardana dkk (2012:179) beberapa sebab yang dapat menimbulkan tampilnya seseorang/beberapa orang pemimpin dalam suatu kelompok, yakni:

- Pertumbuhan dan kekomplekan kelompok itu.
- Bila kelompok menghadapi krisis.
- Bila kelompok dalam keadaan tidal stabil.
- Bila pemimpin lama gagal menjalankan fungsinya.
- Timbulnya kebutuhan-kebutuhan pribadi pada anggota kelompok.

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. 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.

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.

#### **2.1.3.2. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain (Ardana dkk, 2012:181). Menurut Hersey dan Blanchard (1992:277) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dilakukan oleh orang tersebut pada waktu berupaya mempengaruhi aktivitas orang lain, seperti yang dilihat orang lain. Sedangkan menurut Thoha (2001:49) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Pola perilaku tersebut bias di pengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, maupun sikap-sikap yang ada dalam diri

pemimpin. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan para ahli mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektivitasnya dalam memimpin.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Secara spesifik, terdapat lima unsur utama yang merupakan esensi dari kepemimpinan, yaitu: (i) unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi; (ii) unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi; (iii) unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi; (iv) unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi; dan (v) unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi. Disamping itu, terdapat lima fungsi kepemimpinan, yaitu: (i) fungsi pengambil keputusan; (ii) fungsi instruktif; (iii) fungsi konsultatif, (iv) fungsi partisipatif; dan (v) fungsi pendelegasian (Nawawi, 2003:115).

#### **2.1.4. Disiplin Kerja**

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

Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2002:314). Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup

menjelaskannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya (Ardana dkk, 2011:134). Dan menurut Handoko (2008:208) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

- Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standard dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga kedisiplinan diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

Manajemen mempunyai tanggung-jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif di mana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila para karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah atau eratik. Di samping itu, manajemen hendaknya menetapkan standar-standar secara positif dan bukan secara negatif, seperti “Jaga keamanan!” bukan “Jangan ceroboh”. Mereka biasanya juga perlu mengetahui alasan-alasan yang melatar belakangi suatu standar agar mereka dapat memahaminya.

- Disiplin Korektif

Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa

suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bias berupa peringatan atau skorsing.

Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, apati atau kelesuan, dan ketakutan pada penyelia. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas, adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki pelanggar.
2. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa.
3. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

#### **2.1.4.2. Disiplin progresif**

Disiplin progresif yang berarti bahwa terhadap pengulangan pelanggaran dijatuhkan hukuman yang lebih berat (Davis, Newstrom, 1985:90). Tujuannya adalah memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperbaiki diri sebelum terkena hukuman yang lebih serius. Pendisiplinan yang progresif juga memberikan waktu bagi pimpinan untuk bekerja sama dengan pegawai guna

untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan, seperti mangkir tanpa alasan yang dapat dibenarkan.

#### **2.1.4.3.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. Tindakan ini sering sering dikatakan sebagai kegagalan manajemen dan departemen personal, tetapi pandangan tersebut tidak realistik (Handoko, 2008:209). Tindakan ada pada manajer maupun pegawai yang sempurna, sehingga pasti ada berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan. Kadang-kadang lebih baik bagi seorang pegawai untuk pindah bekerja di tempat lainnya. Bagaimanapun juga, organisasi mempunyai batas kemampuan yang dapat dicurahkan untuk mempertahankan seorang pegawai yang buruk.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Kedisiplinan diartikan jika pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua

pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2010:194). 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.

## **2.2. 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**

<b>No.</b>	<b>Peneliti dan Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel dan Metode Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Puni, Ofei, dan Okoe (2014)	<i>The Effect of Leadership Style on Firm Performance in Ghana.</i>	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p><i>Leadership Style</i></p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p><i>Performance</i></p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p><i>Multiple Linear Regression</i></p>	Pada hasil penelitian bahwa sikap gaya kepemimpinan yang lebih demokratis karena hal ini terkait dengan tinggi kinerja.
2.	Akbar Ali, Maira Abrar, dan Jahanzaib Haider (2012)	<i>Impact of Motivation on the Working Performance of Employees- A Case Study of Pakistan.</i>	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p><i>Motivation</i></p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p><i>Employee Performance</i></p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p><i>MultipleLinear Regression</i></p>	Pertama kebiasaan bekerja sebagai faktor yang paling penting dalam proses kerja karyawan. Kedua, setelah faktor kebiasaan bekerja faktor motivasi memiliki pengaruh paling besar pada proses kerja karyawan. Ketiga, faktor teknologi mempengaruhi proses kerja karyawan. Di tempat terakhir faktor sikap yang penting dalam proses kerja.

3.	Timothy, Okwu, Akpa, Nwankwere (2011)	<i>Effects of Leadership style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria</i>	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p><i>Leadership Style, Transactional Leadership</i></p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p><i>Organizational Performance</i></p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p><i>MultipleLiner Regression</i></p>	Kinerja lebih berkorelasi positif dengan gaya kepemimpinan transaksional dari gaya kepemimpinan transformasional.
4.	Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012).	Pengaruh Motivasi kerja dan Gaya kepemimpinan terhadap Disiplin kerja serta dampaknya pada Kinerja karyawan PT PLN (PERSERO) APD Semarang.	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Motivasi kerja, Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja.</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja karyawan.</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p><i>Structural Equation Modeling</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Motivasi kerja, Gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja.</li> <li>Motivasi kerja memiliki berpengaruh positif walaupun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>Gaya kepemimpinan, disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

5.	Imeldi Maria Taroreh (2014)	Analisa pengaruh Motivasi kerja, Pelatihan, Kepemimpinan, Komunikasi dan Kerja sama tim terhadap Kinerja para Suster Dina ST. Yoseph Di Indonesia.	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Motivasi kerja Pelatihan Kepemimpinan Komunikasi Kerja sama Tim</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja pegawai</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Regresi Linier Berganda.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan positif terhadap Kinerja pegawai.</li> <li>2. Pelatihan berpengaruh secara signifikan positif terhadap Kinerja pegawai.</li> <li>3. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan positif terhadap Kinerja pegawai.</li> <li>4. Komunikasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap Kinerja pegawai.</li> <li>5. Kerja sama tim berpengaruh secara signifikan positif terhadap Kinerja pegawai.</li> </ol>
6.	Agustuti Handayani (2010)	Analisis pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung.	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja.</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja pegawai.</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Regresi Linier Berganda.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh yang positif antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai.</li> <li>2. Terdapat pengaruh yang positif antara Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai.</li> <li>3. Terdapat pengaruh yang positif secara bersama-sama antara Gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai.</li> </ol>

7.	Siti Hidayah dan Kukuh Pribadi (2011)	Analisis pengaruh Disiplin kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan Mediasi Motivasi kerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kota Semarang.	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Disiplin kerja, Komunikasi.</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja</p> <p><b><u>Variabel Intervening</u></b></p> <p>Motivasi kerja</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Regresi Linier Berganda.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>3. motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>5. Kominukasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ol>
8.	I Nyoman Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sintaasih (2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan, Disiplin 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>	Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

9.	Gede Prawira Utama Putra dan Made Subudi (2013).	Pengaruh Disiplin kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi kerja terhadap Hotel Matahari Terbit Bali Tanjung Benoa-Nusa Dua.	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Disiplin Kerja Gaya Kepemimpinan Motivasi 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>1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
10.	Adri Agustiningrum, C. Dyah S. Indrawati, Andre N. Rahmanto (2012)	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Magelang	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Gaya Kepemimpinan dan Motivasi 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>	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

11.	Indra Kurniawan dan Aprih Santoso (2012)	Analisis pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Prima Zirang Utama Semarang	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi 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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan terhadap kinerja tidak menunjukkan signifikan</li> <li>2. Disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
12.	Ronald Sukwadi dan Yonathan (2014)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan UKM	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja Karyawan</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Analisis regresi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar -0,411. Jadi, berpengaruh negatif</li> <li>2. Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan</li> </ol>

13.	Wahyu Galih Pramudito Suyono (2014)	Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan pada Radio Republik Indonesia Semarang	<p><b><u>Variabel Independen</u></b></p> <p>Motivasi, Kemampuan, Disiplin</p> <p><b><u>Variabel Dependen</u></b></p> <p>Kinerja Karyawan.</p> <p><b><u>Metode Analisis</u></b></p> <p>Analisis regresi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Pengaruh positif dan signifikan antara variabel kemampuan terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Pengaruh positif dan signifikan antara variabel disiplin terhadap kinerja karyawan</li> <li>4. Pengaruh signifikan antara motivasi, kemampuan, disiplin terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
-----	-------------------------------------	--	--	--

Sumber: Jurnal terdahulu

### 2.3. Keterkaitan Antar Variabel Dan Perumusan Hipotesis

#### 2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan

Luthans (2006:637) kepemimpinan adalah fokus dan saluran bagi sebagian besar area perilaku organisasi. Karena seseorang pemimpin adalah penggerak seluruh sumber daya yang ada di perusahaan. Semakin kepemimpinan dalam sebuah organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan Timothy, dkk (2011) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Agustuti Handayani (2010) dengan hasil penelitian berupa hubungan yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai dengan taraf kesalahan 5% dengan  $df = n - 2$  di peroleh  $t_{hitung} 2,204 > t_{tabel}$

2,056. Kemudian hasil yang sama juga ditunjukkan oleh Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012) dengan hasil pengujian hipotesis berupa hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,287. Maka dengan demikian hipotesisnya adalah:

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

### **2.3.2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan**

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi 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. Fathoni (2006:126) mengungkapkan kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Susanty dan Baskoro (2012), disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (PERSERO) APD Semarang. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan Siti Hidayah dan Kukuh Pribadi (2011) hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan besarnya nilai koefisien korelasi sebesar 0,308. Kemudian hasil yang sama juga ditunjukkan oleh I Nyoman

Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sintaasih (2013) juga menghasilkan hasil yang sama, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesisnya adalah:

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

### **2.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja**

Safari (2004:174) menyatakan, motivasi merupakan salah satu unsur penting bagi kesuksesan pemimpin didalam mengendalikan, mengarahkan dan membimbing bawahan dan organisasi secara keseluruhan. Untuk itu seorang pemimpin harus memahami bagaimana motivasi dan kebutuhan mempengaruhi produktivitas kerja dan prestasi kerja karyawan. Selanjutnya Robbins dan Judge (2008:6) menyatakan kepemimpinan merupakan proses yang mencakup pemberian motivasi karyawan, pengaturan orang, pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif, dan penyelesaian konflik. Menurut penelitian yang dilakukan Handayani (2013) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung. Penelitian yang dilakukan oleh Rizqiah (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin baik gaya kepemimpinan diterapkan dalam sebuah organisasi maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Dengan demikian hipotesisnya adalah:

**H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.**

#### **2.3.4. Pengaruh Disiplin kerja terhadap Motivasi kerja**

Fathoni (2006:126) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu motivasi karyawan untuk mencapai tujuan. Robbins (2006:214) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Menurut penelitian yang dilakukan Hidayah dan Pribadi (2011) disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Dinas Kelautan dan Perikanan Kota Semarang. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rosyidin (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian hipotesisnya adalah:

**H<sub>4</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.**

#### **2.3.5. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan**

Ardana, dkk (2012:193) menyatakan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang merupakan daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Jadi motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya

sangat bergantung kepada ketangguhan sang manajer. Selanjtnya, Ardana dkk (2012:193) menyatakan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil penelitian Ali, Abrar, dan Haider (2012), mengungkapkan bahwa motivasi mempunyai berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *A Case study of Pakistan*. Penelitian Mahardhika (2013) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja. Dengan demikian hipotesisnya adalah:

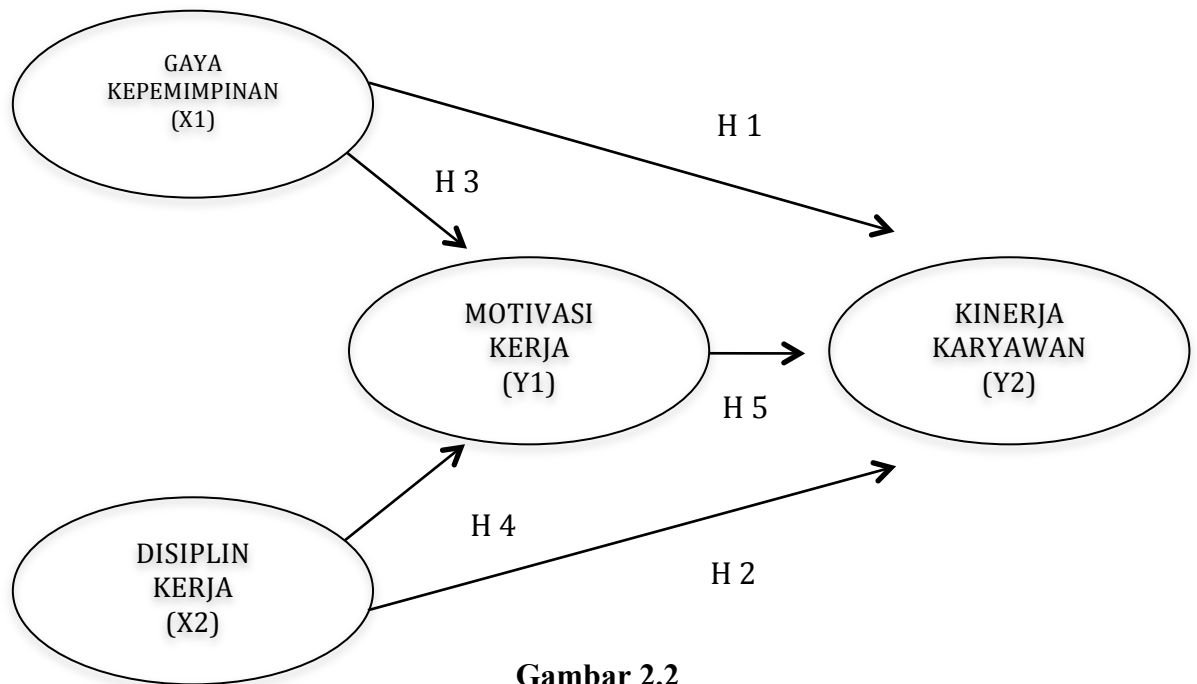
**H<sub>5</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

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

Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan maupun perkantoran harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam perusahaan diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, supaya kinerja karyawan itu bisa meningkat, maka perusahaan juga harus memperhatikan tentang gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Karena di perusahaan maupun di perkantoran sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh besar

untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga akan mendorong semangat kerja. Semangat kerja tersebut sangat dibutuhkan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Disiplin kerja juga berpengaruh besar dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena perilaku atau perbuatan dalam bekerja disiplin sangat membantu meningkatkan kinerjanya. Dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, semakin banyak motivasi semakin bagus dalam menjalankan pekerjaan. Maka, kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Pada penelitian ini akan dianalisis untuk mengetahui pengaruh antara variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan di SKPD Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah 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. Maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran, sebagai berikut:



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Penelitian**

Sumber:

H<sub>1</sub> : Agustuti Handayani (2010), Timothy, dkk (2011), Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012)

H<sub>2</sub> : Siti Hidayah dan Kukuh Pribadi (2011) , I Nyoman Jaka Alit Wiratama, dan Desak Ketut Sintaasih (2013)

H<sub>3</sub> : Handayani (2013), Rizqiah (2013)

H<sub>4</sub> : Hidayah dan Pribadi (2011), Rosyidin (2014)

H<sub>5</sub> : Ali, Abrar, dan Haider (2012), Mahardhika (2013)

Gambar diatas memperlihatkan bahwa penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>), disiplin kerja (X<sub>2</sub>), dan motivasi kerja (Y<sub>1</sub>), terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) secara parsial.

## 2.5. Hipotesis

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

- H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>2</sub>: Disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja.
- H<sub>4</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja.
- H<sub>5</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Definisi Operasional Variabel dan Variabel Penelitian

##### 3.1.1. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu operasional yang ditujukan pada variabel atau dengan cara memberikan arti pada kegiatan operasional yang perlu mengukur variabel tersebut. Definisi operasional meliputi :

**Tabel. 3.1**  
**Variabel dan Indikator**

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Kinerja karyawan (Y <sub>2</sub> )	Kinerja karyawan adalah aspek yang penting dalam menunjukkan prestasi seseorang, selain itu mutu (kualitas) pekerjaan seseorang juga merupakan aspek penting dalam kinerja seseorang. (Sedarmayanti, 2004).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuantitas Kerja</li><li>• Kualitas Kerja</li><li>• Ketepatan waktu</li><li>• Efektivitas</li><li>• Kerja sama</li></ul>
2.	Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	Motivasi kerja adalah dorongan/kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (A.A Prabu Mangkunegara, 2005).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Penghasilan</li><li>• Penghargaan</li><li>• Pengembangan karier</li><li>• Bimbingan</li></ul>

3.	Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> )	Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan dan norma-norma sosial yang berlaku sukarela (Sutrisno, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketaatan terhadap ketentuan jam kerja</li> <li>• Tingkat kehadiran karyawan</li> <li>• Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian</li> <li>• Tingkah laku dalam bekerja</li> <li>• Ketaatan terhadap prosedur operasional standar dalam melaksanakan pekerjaan</li> </ul>
4.	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan (Hersey & Blanchard, 1987).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Telling</i> atau kemampuan untuk memberitahu anggota atas apa yang harus mereka kerjakan</li> <li>• <i>Selling</i> atau kemampuan memberikan pemikiran pada anak buahnya</li> <li>• <i>Participating</i> atau kemampuan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan</li> <li>• <i>Delegating</i> atau tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemimpin kepada bawahan</li> </ul>

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian, 2015

### 3.1.2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,

2013:96). Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening.

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013:97).

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

2. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2013:96). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )

2. Disiplin kerja ( $X_2$ )

3. Variabel Intervening

Variabel intervening atau variabel mediasi adalah faktor-faktor yang secara teoritis mempengaruhi fenomena yang diteliti tetapi tidak dapat diukur dan dimanipulasi (Sugiyono, 2013:98). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah motivasi ( $Y_1$ ).

### 3.2. Populasi dan Sampel

#### 3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:148). Sedangkan menurut Arikunto (2002:108) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 115 orang yang terdiri dari:

**Tabel 3.2**  
**Jumlah pegawai Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah**  
**2015**

No	Sekretariat	Jumlah PNS
1.	Bidang Umum	75 PNS
2.	Bidang Keuangan	22 PNS
3.	Bidang Program	18 PNS
Jumlah		115 PNS

Sumber: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, 2015

#### 3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi ini harus representatif atau yang mewakili (Sugiyono, 2013:149). Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002:109). Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Simple Insidental* atau sampling insidental karena

teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/incidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2013:122). Jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2007:78) :

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

Dimana :

$n$  = Ukuran Sampel

$N$  = Ukuran Populasi

$e$  = Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir (5% - 10%).

Sehingga sampel yang digunakan :

$$\begin{aligned} n &= \frac{115}{1 + 115(10)^2} \\ &= 53,48 \\ &= 54 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas sampel yang diambil dalam penelitian ini sebesar 54 PNS. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling insidental karena teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data. Dikarenakan di lingkungan pegawai Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah

tidak selalu keseluruhan hadir dikarenakan ada yang melakukan kegiatan diluar kantor.

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

Data (tunggal datum) adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian yang diperoleh dilokasi penelitian (Bungin, 2004:119). Definisi data sebenarnya mirip dengan definisi informasi, hanya saja informasi lebih ditonjolkan segi pelayanan, sedangkan data lebih menonjolkan aspek materi. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

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

Data primer adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama dilokasi penelitian atau objek penelitian (Bungin, 2004:122). Data primer diperoleh dari sumber data primer, yaitu sumber pertama dimana sebuah data dihasilkan.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan (Bungin, 2004:122). Sumber data sekunder diharapkan dapat berperan membantu mengungkapkan data yang diharapkan. Begitu pula pada keadaan semestinya yaitu sumber data primer dapat berfungsi sebagaimana yang diharapkan, sumber data sekunder dapat membantu memberi keterangan, atau data pelengkap sebagai bahan pembanding.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data dan Teknik Skala

Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

- Kuesioner (Angket)

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. *Questionnaire* (angket) adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2006:28).

#### 2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari data yang diberikan oleh perkantoran atau perusahaan, seperti struktur organisasi dan sejarah dari perkantoran atau perusahaan.

Dalam penelitian ini teknik skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang diukur menjadi sub

variabel, kemudian dijabarkan menjadi komponen-komponen yang terukur. ini kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk penyusunan item instrumen yang dapat berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Berikut contoh tabel skala likert:

**Tabel 3.3**  
**Tabel Skala Likert**

<b>Pilihan jawaban</b>	<b>Skor</b>
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup setuju (CS)	3
Kurang setuju (KS)	2
Tidak setuju (TS)	1

Sumber: Sugiyono (2013:168)

### **3.5. Metode Analisis**

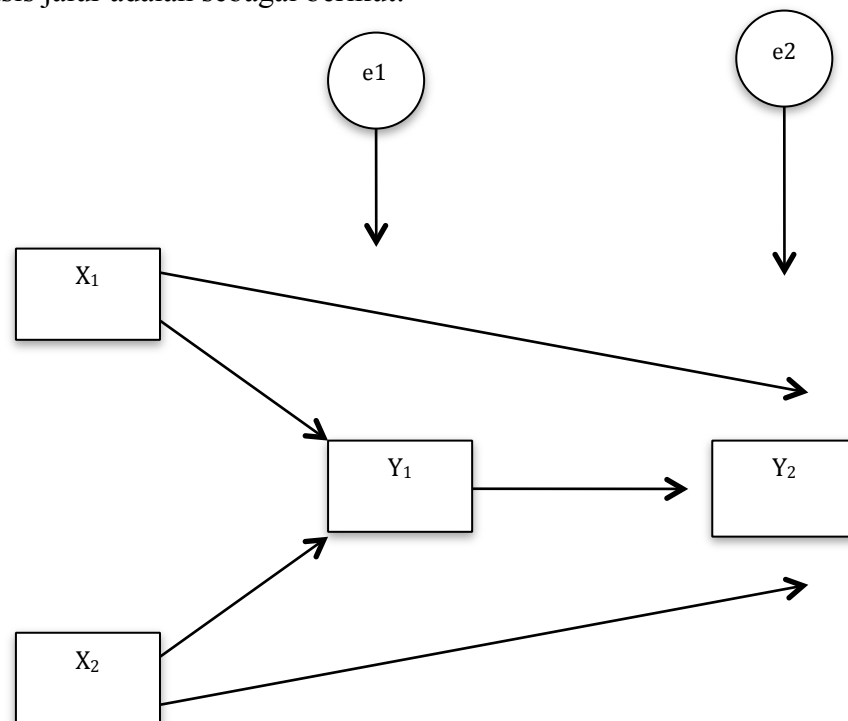
Metode Analisis adalah suatu metode dengan serangkaian tindakan dan pemikiran yang disengaja untuk menelaah sesuatu hal yang secara mendalam atau pun terinci terutama dalam mengkaji bagian-bagian dari suatu totalitas. Maksudnya untuk mengetahui ciri masing-masing bagian, hubungan satu sama lain, serta peranannya dalam totalitas yang dimaksud.

Dalam penelitian ini, analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan akibat langsung

dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013:249).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) karena penelitian ingin memastikan apakah ada pengaruh antara Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ) dengan Motivasi kerja ( $Y_1$ ) sebagai variabel Intervening.

Model analisis jalur adalah sebagai berikut:



**Gambar 3.1**

**Analisis Jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening**

Sumber: Hasil Pengembangan Penelitian, 2015

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **3.5.1. Uji Instrumen**

#### **3.5.1.1. 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, 2013:52). Metode yang digunakan untuk menguji validitas pada penelitian ini adalah menggunakan analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2013:55). Jika hasilnya signifikan maka indikator pada masing-masing pertanyaan adalah valid. Pengujian validitas ini dibantu dengan program SPSS 20. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut :

1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka variabel tersebut tidak valid.
3. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  tetapi bertanda negatif, maka  $H_0$  akan tetap ditolak dan  $H_1$  diterima.

### 3.5.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013:47). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu (Ghozali, 2013:48):

a. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang

Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

b. *One Shot* atau pengukuran sekali saja

Disini pengukurannya hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 20, memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.70$  (Nunnally dalam Ghozali, 2013:48).

### 3.5.2. Uji Asumsi Klasik

#### 3.5.2.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui

bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2013:160). Ada dua cara untuk mendeteksi normal tidaknya residual yaitu :

a. Analisis Grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi normal (Ghozali, 2013:160). Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, pada hal secara statistik bisa sebaliknya. Oleh sebab itu dianjurkan disamping uji grafik dilengkapi dengan uji statistik (Ghozali, 2013:163). Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.5.2.2. Uji Multikolineartias

Multikolinieritas dapat diketahui dengan melakukan analisis matrik korelasi *variabel-variabel independen*. Jika antar *variabel independen* memiliki

tingkat korelasi yang cukup tinggi, maka menunjukkan adanya *multikolinieritas* (Ghozali, 2013:105).

### **3.5.2.3. Uji Heteroskedastisitas**

Tujuan dilakukan uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013:139). Jika *variance* dari pengamatan yang ada tetap, maka disebut *homokedastisitas*, namun jika berbeda disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah data yang bersifat *homokedastisitas* atau tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

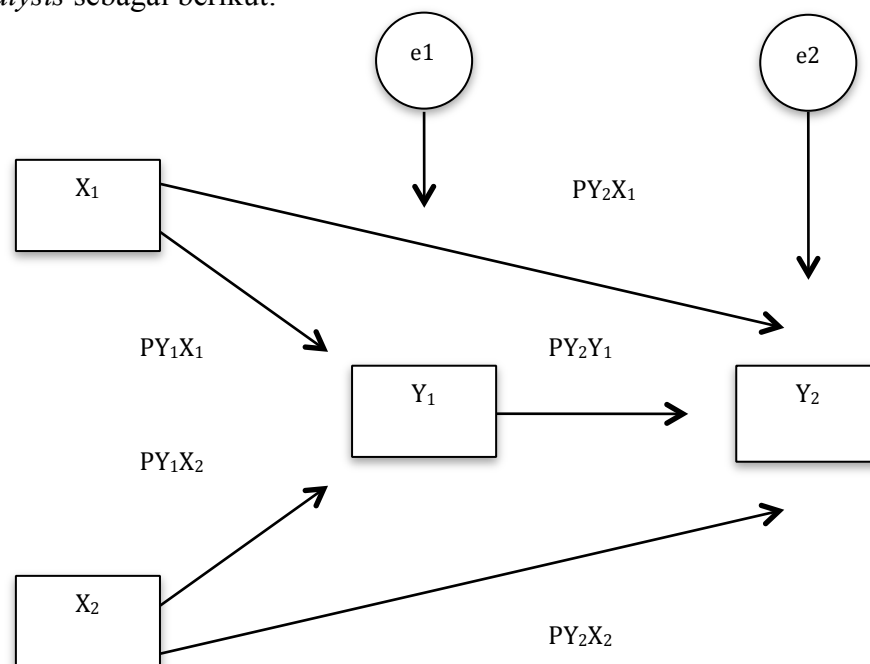
## **3.6. Uji Hipotesis**

### **3.6.1. Uji Efek Mediasi**

Mediasi atau *intervening* merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah

anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel tadi. Pada setiap variabel independen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (mediasi) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varian yang tak dapat dijelaskan oleh variabel lain (Ghozali, 2013:248). Hubungan variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan dimediasi motivasi kerja digambarkan dalam *path analysis* sebagai berikut:



**Gambar 3.2**

***Path Analysis* Variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja**

Sumber: Hasil Pengembangan Penelitian, 2015

Gambar ini melukiskan adanya hubungan antara variabel *eksogen* yaitu  $X_1$  dan  $X_2$  dengan variabel *endogen* yaitu  $Y_1$  dan  $Y_2$ . Setiap variabel baik *eksogen* maupun *endogen* digambarkan dalam bentuk kotak sedangkan *error*  $e_1$  dan  $e_2$  atau

variabel lain diluar  $Y_1$  dan  $Y_2$  digambarkan dalam bentuk lingkaran. Hubungan antara  $X_1$  dan  $X_2$  menggambarkan hubungan korelasi, sedangkan hubungan antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y_1$  dan  $Y_2$  menggambarkan hubungan pengaruh (*casual path*). Pengaruh dari  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y_1$  dan  $Y_2$  disebut pengaruh langsung (*direct effect*), sedangkan dari  $X_1$  terhadap  $Y_1$  melalui  $X_2$ , dari  $X_1$  terhadap  $Y_2$  melalui  $X_2$ , dari  $X_2$  terhadap  $Y_1$  melalui  $X_1$ , dan dari  $X_2$  terhadap  $Y_2$  melalui  $X_1$  disebut pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

### 3.6.2. Analisis Regresi Linier

Analisis regresi linier digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara motivasi kerja terhadap gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan implikasinya terhadap kinerja.

Dalam regresi linier berganda terdapat 4 variabel, yaitu:

- a. Variabel Bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ )
- b. Variabel Intervening, yaitu Motivasi Kerja ( $Y_1$ )
- c. Variabel Terikat, yaitu Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )

Untuk menguji variabel tersebut maka digunakan analisa regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_{Y_1 X_1} X_1 + \beta_{Y_1 X_2} X_2 + e_1$$

$$Y_2 = \beta_{Y_2 X_1} X_1 + \beta_{Y_2 X_2} X_2 + \beta_{Y_2 Y_1} Y_1 + e_2$$

Dimana:

$X_1$  = Sebagai variabel independen exogenous gaya kepemimpinan

$X_2$  = Sebagai variabel independen exogenous disiplin kerja

$Y_1$  = Sebagai dependen endogenous perantara motivasi kerja

$Y_2$  = Sebagai dependen endogenous kinerja karyawan

$e_{1-2}$  = Residual atau *prediction error*

### 3.7. Uji Model

#### 3.7.1. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2013:98).

Kriteria pengujian :

- Apabila probabilitas signifikan kurang 5%, maka hipotesis diterima.
- Apabila probabilitas signifikan lebih 5%, maka hipotesis ditolak.

#### 3.7.2. Uji Hipotesis (Uji t)

Menurut Imam Ghozali (2013:98) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $b_i$ ) sama dengan nol, atau :

$$H_0 : b_i = 0$$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_A$ ) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :

$$H_A \neq 0 : b_i$$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut (Ghozali, 2013:99):

*Quick look* : bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5% maka  $H_0$  yang menyatakan  $\beta_i = 0$  dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

### 3.7.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. 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, 2013:97). Hal ini dikarenakan kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggunakan *path analysis*. Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model ukur dengan:

$$R_{m^2} = 1 - P_{e1^2} P_2 \dots P_{ep^2}$$

Interpretasi terhadap  $R_m$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R) pada analisis regresi. Model dapat menjelaskan informasi yang terkandung di dalam data, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain dan *error*.