

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada PT. Indonesia Steel Tube Works Semarang)**

**PRIMANITA OCTAVIANI**

Dr. Edy Raharjda, SE, MM dan Dr. Mirwan Surya Perdhana, SE, MM  
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

*PT. Indonesia Steel Tube Works (PT.ISTW) is a foreign capital company (PMA) which is a joint venture between Indonesia and Japan. PT. ISTW are manufacturers of steel pipes. In 2014 the performance of employees of PT. ISTW decreased from previous years.*

*This research was conducted by analyzing the factors that influence employee performance with variable transformational leadership style, employee motivation and discipline of variable working as an intervening variable. This research by developing a theoretical model by proposing sautu five hypotheses to be tested using Structural Equation Model (SEM) as an analytical tool. The respondents of this study were all employees of PT. ISTW totaling 116 people.*

*The results of data processing by using SEM to have met the theoretical model Godnessof Fit as follows: Value Chi Square = 190.335; df = 183; p = 5%; Probability = 0.340; GFI = 0.869; AGFI = 0.834; TLI = 0.995; CFI = 0.996; RMSEA = 0.019. The processing results can be stated that the model is feasible to use. The results of this study indicate that the performance of employees can ditingkatkan with discipline and transformational leadership style. Perception of transformational leadership style was good and high work discipline that will affect the performance of employees of PT. ISTW.*

***Keywords: Transformational Leadership Style, Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance***

## **I. PENDAHULUAN**

Perusahaan dapat berjalan dengan baik apabila memiliki karyawan dengan sumber daya yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi untuk mengelola organisasinya sehingga kinerja meningkat. Perusahaan juga mengharapkan karyawannya bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk dapat mencapai hasil kerja yang optimal. Faktor karyawan merupakan salah satu penentu keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan. Kinerja (Mangkunegara, 2001) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

PT. Indonesia Steel Tube Works (PT.ISTW) Semarang adalah sebuah perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA). PT.ISTW Semarang yang memiliki 128 karyawan dan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir ini kinerja karyawannya mengalami sebuah penurunan dibandingkan tahun – tahun sebelumnya. Sesuai dengan pengertian kinerja menurut Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan dengan SDM kepemimpinan yang baik terhadap bawahannya.

Kinerja merupakan hasil kerja dari seorang karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugas. Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dalam

organisasi. Hasil kerja dapat berupa hasil kerja secara kualitatif maupun kuantitatif yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

PT. ISTW memiliki sebuah skema dalam melakukan pengukuran kinerja karyawannya. Pengukuran kinerja karyawan dilakukan setiap satu tahun sekali. Penilaian kinerja ini berdasarkan pada lima aspek yang menjadi dasar pengukuran. Aspek yang menjadi dasar pengukuran kinerja karyawan adalah skill karyawan yaitu kedisiplinan (ketepatan dalam pemenuhan target), sikap, kemampuan, tanggung jawab dan analisa berfikir. Hasil pengukuran kinerja karyawan terbagi menjadi empat grade yaitu S (nilai akhir lebih dari sama dengan nilai 90), A (nilai akhir antara 75 sampai dengan 89), B (nilai akhir antara 60 sampai dengan 74), C (nilai akhir antara 40 sampai dengan 59), D (nilai akhir kurang dari sama dengan 39). Nilai akhir hasil pengukuran penilaian kerja karyawan sebagai tolok ukur kinerja karyawan tersebut. Naik turunnya kinerja karyawan dapat dilihat setiap tahunnya.

Terkait dengan kinerja karyawan yang turun terlihat dari penurunan hasil penilaian kerja karyawan pada setiap akhir tahun. Penilaian kinerja yang menurun dapat dilihat pada data yang menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan yang terjadi di PT. ISTW Semarang tahun 2013 ke tahun 2014. Penurunan yang terjadi sangat mencolok pada nilai C dan D yang didapatkan oleh karyawan. Nilai tersebut sangat mencolok karena ditahun sebelumnya nilai tersebut tidak ada karyawan

yang mendapatkannya. Di tahun 2014 ada karyawan yang mendapatkan nilai tersebut dikarenakan faktor ketidak disiplin karyawan tersebut dan motivasi diri karyawan yang mulai menurun. Seperti contohnya karyawan tersebut sering ijin tidak masuk kerja dan karyawan yang sakit dalam waktu yang lama.

Prosedur yang dimiliki PT. ISTW dalam proses penilaian kinerja adalah apabila karyawan yang mendapatkan nilai C dan D akan mendapatkan sebuah punishment dari pihak perusahaan. Punishment yang diberikan berupa pemberian bonus dan kenaikan gaji yang dibawah standart pada tahun tersebut, tidak adanya promosi, dan akan dilakukannya mutasi karyawan tersebut ke bagian atau departemen yang job deskripsinya lebih rendah dari bagian sebelumnya. Nilai yang dimiliki karyawan juga mempengaruhi untuk mereka dapat diberikan pelatihan tambahan atau tidak. Standart minimal yang harus dimiliki karyawan untuk dapat mendapatkan pelatihan, promosi dan kompensasi yang bagus adalah dengan nilai akhir minimal B, sesuai yang tercantum dalam prosedur penilaian karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.

Penurunan ataupun peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan PT. ISTW Semarang untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan

hidup PT. ISTW Semarang tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Mengacu pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB) PT. ISTW (2015) Semarang tentang tanggung jawab dan disiplin bahwa setiap karyawan diwajibkan untuk masuk kerja sesuai dengan kalender kerja setiap tahunnya yang telah di sampaikan oleh perusahaan kepada karyawan. Setiap karyawan diharuskan mengisi kartu kehadiran yang telah disediakan. Absensi digunakan sebagai dasar penilaian kinerja karyawan. Absensi karyawan yang dimaksud adalah tidak adanya karyawan yang ijin tidak masuk kerja di setiap harinya. Ketidakhadiran karyawan merupakan sebuah indikasi dari ketidakdisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan yang telah ditetapkan. Menurut Setiawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan bagian dari faktor kinerja dari seorang karyawan. Penurunan disiplin kerja karyawan PT. ISTW Semarang terlihat dari data absensi ketidakhadiran karyawan di tahun 2013 – 2014. Selama tahun 2013 dan 2014, persentase karyawan yang tidak masuk kerja di setiap bulannya tidak pernah di angka 0,00 % atau yang sering dikatakan nihil (seluruh karyawan masuk kerja). Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2003). Dengan disiplin kerja yang tinggi akan dapat membantu meningkatkan kinerja.

Salah satu syarat agar kedisiplinan yang ditumbuhkan di

lingkungan kerja adalah adanya pembagian kerja kepada karyawan dengan level terendah sekalipun, sehingga setiap karyawan akan menyadari apa yang menjadi tugasnya, bagaimana cara melakukan tugasnya, kapan batas waktu tuntutan pekerjaan tersebut, seperti apa hasil kerja yang diinginkan, dan dengan siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu. Tanpa adanya disiplin yang baik, tidak akan dapat mewujudkan adanya sosok pemimpin sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi dan masyarakat. Kinerja karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Hal tersebut sangat berkaitan dengan beberapa faktor yang mempengaruhinya, seperti kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja pegawai karena tanpa kepemimpinan yang baik, motivasi yang ada serta disiplin kerja yang bagus dari pegawai akan sulit dicapai kinerja pegawai yang diharapkan dalam organisasi.

Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mendisiplinkan karyawan salah satunya adalah kepemimpinan dari perusahaan tersebut. Kepemimpinan menurut Hasibuan (2007), kepemimpinan adalah cara seseorang memimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik akan mampu memotivasi pegawainya dalam bekerja.

Kepemimpinan yang ada di PT. ISTW sebelum adanya pergantian *Bord of Director* (BoD) adalah kepemimpinan yang

transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional ini terlihat dari adanya pre-interview dari karyawan yang telah dilakukan. Setiap karyawan dekat dengan atasan-atasannya. Pimpinan tersebut memberikan contoh yang positif kepada setiap karyawan, seperti tidak pernah datang terlambat, memberikan waktunya untuk karyawan berkonsultasi apabila mengalami sebuah hambatan, membuat karyawan menjadi merasa dihargai dengan menggunakan inspirasi-inspirasi dari para karyawan untuk kemajuan perusahaan serta mengungkapkan semua visi misi perusahaan (target di setiap bulannya dan cara yang mungkin akan dilakukan untuk mencapainya).

Fenomena kepemimpinan yang terjadi di lapangan setelah adanya perubahan BoD adalah dijumpai kebijakan pimpinan yang tidak melibatkan bawahan terkait dalam menetapkan target organisasi, hubungan yang kaku antara bawahan dan atasan yang kurang komunikatif sehingga keluhan dan masalah yang dihadapi karyawan tidak tersampaikan secara sempurna kepada atasan. Fenomena lain adalah kurang tegasnya pimpinan dalam menegakkan peraturan dan aturan yang telah ditetapkan, seperti: kurangnya pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak menegakkan aturan atau melanggar aturan kerja.

Dampaknya adalah permasalahan tersebut terpendam di bawahan dan atasan terkesan menekan bawahan dengan berbagai target dan tugas sehingga pegawai tidak nyaman dalam bekerja dan mencapai target. Fenomena yang terjadi di PT. ISTW Semarang

adalah dimana para karyawan mulai merasa tidak nyaman dengan adanya perubahan kepemimpinan.

Perubahan kepemimpinan yang dirasakan karyawan bukan hanya untuk mengkomunikasikan keadaan para karyawan (sharing apabila ada masalah), pemimpin yang sering memberikan instruksi yang tidak jelas, atasan yang membiarkan karyawannya bekerja semaunya tetapi disaat menemui sebuah kesalahan atasan tersebut terkesan cuci tangan, atasan yang tidak memberikan contoh kepada bawahannya (dalam hal kedisiplinan) etos kerja yang mulai menurun. Fenomena terhangat yang membuat para karyawan merasa tidak nyaman dengan keadaan perusahaan yang sekarang adalah isu relokasi PT.ISTW Semarang dimana para atasan atau pihak manajemen tidak dapat menjelaskan secara rinci apa usaha manajemen untuk bertahan dan sampai dimana manajemen memperjuangkan karyawannya.

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007). Menurut Miftah Thoha (2010) mengemukakan bahwa: *“Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”*. Perilaku seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya dapat berdampak positif dan berdampak negatif. Sosok pemimpin atau sikap seorang pemimpin yang ada dalam

sebuah perusahaan menjadi sebuah pengukuran untuk kemajuan perusahaan dari aspek karyawan.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan secara sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu atau tujuan dari sebuah perusahaan. Sosok pemimpin dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi motivasi seorang karyawan. Seperti halnya motivasi yang diberikan pimpinan terhadap penyelesaian pekerjaan karyawannya, penghargaan yang diberikan pimpinan maupun perusahaan terhadap hasil kerja karyawan. Motivasi merupakan pendorong dan kekuatan seseorang untuk melakukan aktivitas - aktivitasnya. Motivasi kerja karyawan dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya.

Robbins (2006), berpendapat bahwa motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Sementara itu Hasibuan (2007), berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat, dan antusias mencapai hasil yang optimal. Dalam teori Herzberg, motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor

intrinsik berasal dari dalam diri seseorang dan faktor ekstrinsik berasal dari luar seperti lingkungan dan organisasi dapat membentuk pribadi pegawai yang membantu dalam proses pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2011).

Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Penelitian ini dilakukan karena terdapat indikasi penurunan kinerja karyawan di PT. ISTW Semarang. Indikasi penurunan kinerja karyawan di PT. ISTW tersebut terlihat dari adanya nilai performance appraisal yang menurun dan ada juga faktor disiplin kerja karyawan yang tingkat absensinya mengalami peningkatan. Perusahaan memang mengalami beberapa perubahan dan isu yang mencolok, yaitu adanya perubahan BoD dan isu relokasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan agar bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui aspek gaya kepemimpinan, motivasi kerja karyawan dan disiplin kerja karyawan. Maka perumusan masalah yang diajukan, yaitu :

1. Apakah variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel disiplin kerja karyawan?
2. Apakah variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap variabel disiplin kerja karyawan?

3. Apakah variabel disiplin kerja karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan?

## **II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

### **2.1. Telaah Pustaka**

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

Byars (1984), mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek.

Robbins (2006), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Dessler (1992) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya.

Beberapa faktor yang berperan dalam kinerja antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerja dan lingkungan yang berada didekatnya yang meliputi

individu, sumberdaya, kejelasan kerja dan umpan balik. Soedjono (2005) merumuskan indikator-indikator kinerja karyawan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu : (1) kualitas kerja karyawan, (2) kuantitas kerja karyawan, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas, (5) kemandirian, (6) komitmen kerja.

### **2.1.2. Disiplin Kerja**

Henry Simamora (2004) : “Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditetapkan. Tindakan disipliner yang efektif terpusat pada perilaku karyawan yang salah, bukan pada diri karyawan sebagai pribadi”.

Hasibuan (2007) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan peraturan perusahaan baik yang tertulis ataupun tidak tertulis.

Veithzal Rivai (2004) mengemukakan bahwa: “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk

mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Prijodarminto (1994) indikator disiplin kerja, yaitu : (1) motivasi kerja, adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal; (2) kepemimpinan, berperan menentukan kedisiplinan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya; (3) komunikasi, merupakan kegiatan untuk saling memberi keterangan dan ide secara timbal balik, yang diperlukan dalam setiap usaha kerjasama manusia untuk mencapai tujuan tertentu; (4) lingkungan kerja yang baik dan aman dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

### **2.1.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional (Muijen, 1997) merupakan kepemimpinan yang mencakup perubahan organisasi yang memprediksi hubungan emosional para pengikut pada pemimpinnya dan stimulasi emosional dan motivasional pengikutnya sebagai konsekuensi dari perilaku pemimpin. Seorang pemimpin dalam organisasi memiliki tanggung jawab utama, yaitu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan jalan mengartikulasi misi, visi, strategi, dan sasaran-sasaran (Zaccaro, 2001).

Menurut Bass (1990) terdapat 4 unsur dasar kepemimpinan transformasional, yaitu : (1) Kharisma, (2) Motivasi yang inspiratif, (3) Stimulasi intelektual, (4) Konsiderasi yang bersifat individual. Hal yang membedakan antara pemimpin transaksional dengan transformasional (Muijen, 1997) adalah pemimpin transformasional akan mendorong pengikutnya untuk melakukan lebih dari yang diharapkan semula. Menurut Humphreys (2002), pemimpin transformasional bertindak jauh menyentuh sistem nilai personal, merupakan sebuah nilai yang tidak dapat dinegosiasikan atau ditukarkan antar individu.

Menurut Behling (1996), indikator gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari dua macam, yaitu : Kepercayaan pengikut dan kuesioner atribut perilaku pemimpin.

#### 2.1.4. Motivasi Kerja

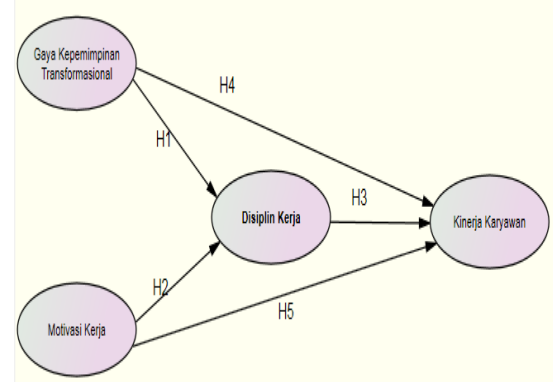
Robbins dan Coulter (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Pengertian motivasi menurut Mathias (2001) merupakan sebagai hasrat di dalam diri seseorang yang dapat menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan bekerja melakukan sesuatu.

Parrek (dalam Fuad Mas'ud, 2004) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu : (1) Prestasi kerja, (2) Pengaruh, (3) Pengendalian, (4)

Ketergantungan, (5) Perluasan, dan (6) Afiliasi. Motivasi dapat diukur dengan indikator (Kreitner dan Kinicki, 2005), yaitu: (1) Arah perilaku, (2) Tingkat usaha, (3) Tingkat kegigihan

## 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian dalam kajian pustaka, maka dapat digambarkan ke dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



Berdasarkan model kerangka pemikiran teoritis, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H1:** “Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan”

**H2:** “Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan”

**H3:** “Disiplin kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”

**H4 :** “Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”

**H5 :** “Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.”



### III. METODE PENELITIAN

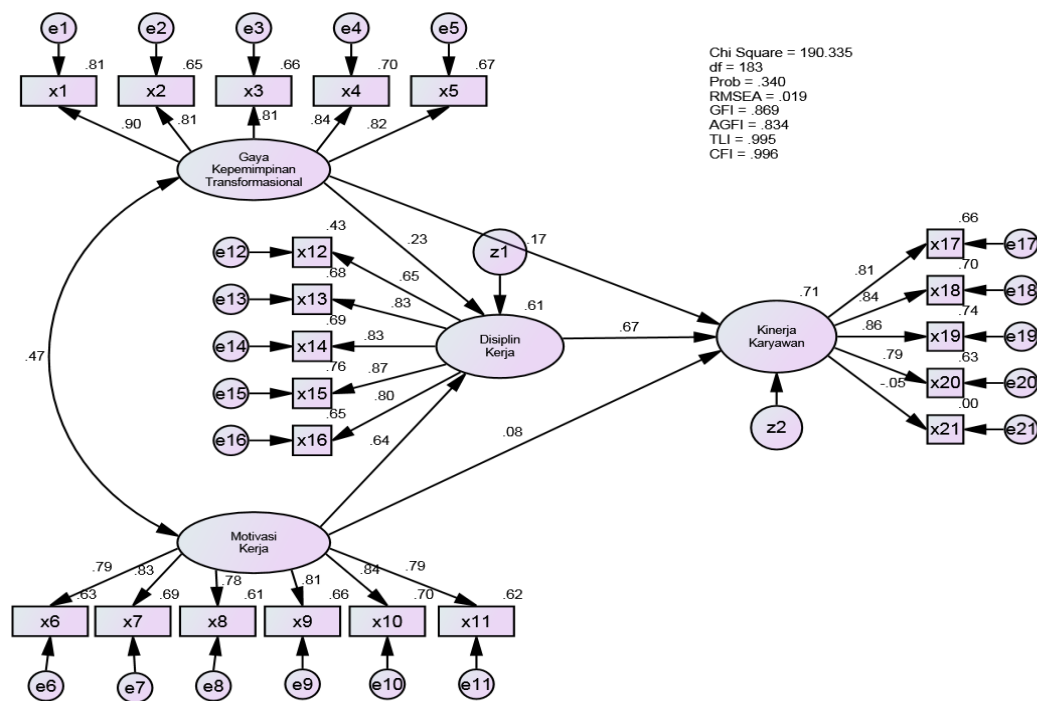
Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. ISTW Semarang, sejumlah 116 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja

dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.1 dan Tabel 4.2

**Gambar 4.1**  
**Hasil Pengujian**  
**Structural Equation Model (SEM)**



Uji kelayakan full model SEM ini dengan menggunakan Chi-Square, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Uji terhadap

hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Diharapkan kecil	190,335	Baik
Significant Probability	$\geq 0.05$	0,340	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,869	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0,834	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0,995	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,996	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,019	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat

signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.2

**Tabel 4.2**  
**Standardized Regression Weight**

			Estimate
Disiplin_Kerja	<---	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.233
Disiplin_Kerja	<---	Motivasi_Kerja	.642
Kinerja_Karyawan	<---	Disiplin_Kerja	.674
Kinerja_Karyawan	<---	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.174
Kinerja_Karyawan	<---	Motivasi_Kerja	.077
x16	<---	Disiplin_Kerja	.804
x15	<---	Disiplin_Kerja	.871
x14	<---	Disiplin_Kerja	.828
x13	<---	Disiplin_Kerja	.827
x12	<---	Disiplin_Kerja	.654
x17	<---	Kinerja_Karyawan	.814
x18	<---	Kinerja_Karyawan	.837
x19	<---	Kinerja_Karyawan	.859
x20	<---	Kinerja_Karyawan	.792
x21	<---	Kinerja_Karyawan	.048
x1	<---	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.900
x2	<---	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.807
x3	<---	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.814
x4	<---	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.836
x5	<---	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.821
x11	<---	Motivasi_Kerja	.790
x10	<---	Motivasi_Kerja	.839
x9	<---	Motivasi_Kerja	.813
x8	<---	Motivasi_Kerja	.778
x7	<---	Motivasi_Kerja	.830
x6	<---	Motivasi_Kerja	.793

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini

dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.3 berikut

**Tabel 4.3**  
*Regression Weight Structural Equational Model*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Disiplin_Kerja	<--	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.209	.075	2.770	.006
Disiplin_Kerja	<--	Motivasi_Kerja	.643	.103	6.219	***
Kinerja_Karyawan	<--	Disiplin_Kerja	.658	.130	5.062	***
Kinerja_Karyawan	<--	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	.152	.071	2.140	.032
Kinerja_Karyawan	<--	Motivasi_Kerja	.075	.109	.687	.492

Sumber : Data primer yang diolah

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 2,770 dan dengan probabilitas sebesar 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 1 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 6,219 dan dengan probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 2 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Disiplin Kerja

Karyawan terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 5,062 dan dengan probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 3 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan disiplin kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 2,140 dan dengan probabilitas sebesar 0,032 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 4 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 0,687 dan dengan probabilitas sebesar 0,492 yang lebih besar dari 0,05. Hipotesis 5 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.1. Pembahasan**

##### **4.1.1. Pembahasan Hipotesis 1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja Karyawan**

Disiplin kerja merupakan suatu sikap dalam menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis (Sastroshadiwiryono, 2001). Disiplin kerja karyawan merupakan hal yang sangat individual. Setiap individu memiliki tingkat disiplin kerja yang berbeda-beda. Disiplin kerja seorang karyawan juga tergantung dari kepemimpinan di perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada seorang yang dapat memotivasi, menjadi contoh yang baik dan membantunya dalam mencapai prestasi tertinggi maka karyawan tersebut akan taat pada peraturan yang dibuat, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Kedua aspek tersebut antara gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja memiliki keterkaitan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil pengujian pengaruh antara gaya kepemimpinan

transformasional dengan disiplin kerja karyawan menghasilkan nilai CR sebesar 2,770 dimana nilai CR lebih besar dari nilai standart dengan signifikansi 5%. Hipotesis 1 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja. Hipotesis 1 diterima yang berpengaruh positif signifikan yang juga memiliki nilai indeks sedang (60,3 dan 61,54) untuk kedua variabel tersebut yang berarti bahwa persepsi karyawan PT. ISTW cenderung dapat menerima gaya kepemimpinan transformasional serta berpengaruh terhadap taraf disiplin kerja yang normal sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Supriadi et al. (2015); Anggorowati (2012); Sutarmaningtyas (2014); Jaya (2015) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan.

##### **4.1.2. Pembahasan Hipotesis 2 . Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan**

Setiap karyawan di perusahaan memiliki motivasi kerja. Karyawan membutuhkan motivasi yang kuat agar bersedia melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Hasibuan (2007) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan

mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hails yang optimal. Disiplin kerja yang dikemukakan oleh Harlie (2010), pada dasarnya disiplin kerja adalah menumbuhkan satu kesadaran dalam diri karyawan untuk melaksanakan setiap tugas yang telah dibebankan, dimana pembentukannya tidak timbul dengan sendirinya. Kesadaran yang timbul dapat melalui pendidikan formal dan informal, serta motivasi yang ada dalam diri karyawan yang harus dikembangkan. Semakin baik motivasi kerja seorang karyawan maka semakin tinggi tingkat disiplin kerjanya yang dapat berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

Hasil pengujian pengaruh antara motivasi kerja dengan disiplin kerja karyawan menghasilkan nilai CR sebesar 6,219. Hipotesis 2 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hipotesis 2 diterima yang berpengaruh positif signifikan yang juga memiliki nilai indeks sedang (58,96 dan 61,54) untuk kedua variabel tersebut yang berarti bahwa tingkat motivasi kerja karyawan PT. ISTW cukup termotivasi serta berpengaruh terhadap taraf disiplin kerja yang normal sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Hasan (2014) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja

berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan.

#### **4.1.3. Pembahasan Hipotesis 3 Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin merupakan suatu kesadaran dalam diri karyawan untuk melaksanakan setiap tugas yang telah dibebankan, dimana pembentukannya tidak timbul dengan sendirinya. Byars (1984), mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Semakin tinggi tingkat disiplin seorang karyawan maka akan menimbulkan kinerja yang lebih baik dari karyawan tersebut.

Parameter estimasi pengaruh antara disiplin kerja karyawan dengan kinerja karyawan menghasilkan nilai CR sebesar 5,062. Hipotesis 3 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan disiplin kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis 3 diterima yang berpengaruh positif signifikan yang juga memiliki nilai indeks sedang (61,54 dan 65,73) untuk kedua variabel tersebut yang berarti bahwa taraf disiplin kerja yang normal sesuai dengan peraturan yang berlaku di karyawan PT. ISTW serta memiliki pengaruh terhadap tingkat kinerja yang cukup baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Suci, R.P. & Idrus (2015), Candra Aji Baskoro (2014), Dina Rahmayanti dan Idham Afandi (2014), dan Eka et al. (2014) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.1.4. Pembahasan Hipotesis 4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan transformasional (Muijen, 1997) merupakan kepemimpinan yang mencakup perubahan organisasi yang memprediksi hubungan emosional para pengikut pada pimpinannya dan stimulasi emosional dan motivasional pengikutnya sebagai konsekuensi dari perilaku pimpinan. Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sebuah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan atau merupakan sebuah perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seorang karyawan) dan kompetensi (bagaimana seorang karyawan mencapainya). Semakin tinggi tingkat persepsi seorang karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka akan menimbulkan kinerja yang lebih baik dari karyawan tersebut.

Parameter estimasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan menghasilkan ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 2,140. Hipotesis 4 diterima, dengan

demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hipotesis 4 diterima yang berpengaruh positif signifikan yang juga memiliki nilai indeks sedang (60,3 dan 65,73) untuk kedua variabel tersebut yang berarti bahwa persepsi yang cukup dapat menerima gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja yang cukup baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Shafie et al. (2013), Paracha et al. (2012) menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

#### **4.1.5. Pembahasan Hipotesis 5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Suatu organisasi atau perusahaan memiliki aset yang sangat penting yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang ada tidak terlepas dari kinerja yang muncul dari setiap karyawannya. Dalam memperoleh kinerja yang baik sangat diperlukan untuk memperbaiki motivasi yang ada dalam diri masing-masing karyawan. Motivasi merupakan sebuah proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan untuk bersedia bekerja sama dengan rela dan tanpa paksaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi

yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Parameter estimasi pengaruh antara motivasi kerja karyawan dengan kinerja karyawan menghasilkan ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 0,687 Hipotesis 5 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis 5 ditolak yang berpengaruh positif namun tidak signifikan yang juga memiliki nilai indeks sedang (58,69 dan 65,73) untuk kedua variabel tersebut. Penolakan hipotesis ini walaupun nilai indeks sedang tetapi tingkat motivasi kerja karyawan PT. ISTW secara signifikan tidak mempengaruhi peningkatan kinerja para karyawan secara spesifik. Penolakan hipotesis ini juga berhubungan dengan rendahnya nilai indikator “ketergantungan” pada dimana para karyawan berada pada perusahaan ini tidak sesuai dengan apa yang menjadi cita-cita mereka, seperti: pengakuan jenjang pendidikan, proses kenaikan *grade*, promosi jabatan. Selain hal tersebut motivasi karyawan PT. ISTW mengalami penurunan atau bisa dikatakan bahwa kenyamanan mereka bekerja terusik dengan adanya isu relokasi pabrik yang belum jelas keputusannya. Karyawan PT. ISTW merasa bahwa dengan adanya isu relokasi tersebut menimbulkan rasa was-was yang menciptakan persepsi bahwa kerja sebaik apapun tidak berpengaruh karena pabrik akan tutup. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Eka et al. 2014) yang hasilnya menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

## V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### 5.1. Ringkasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening yang dilakukan di PT. ISTW Semarang. Observasi dilakukan peneliti terhadap 116 karyawan PT. ISTW Semarang serta kajian terhadap *research gap* yang telah disampaikan pada Bab I dimana memunculkan masalah tentang faktor apa saja yang menimbulkan penurunan dari kinerja para karyawan PT. ISTW Semarang.

Telaah pustaka yang dilakukan peneliti berbasis pada kinerja karyawan yang menuntun peneliti mengembangkan lima buah hipotesis empirik yang telah diuji dengan menggunakan perangkat lunak statistik AMOS 21. Model diuji berdasarkan data kuesioner yang diterima dari 116 karyawan PT. ISTW Semarang.

Hasil dari analisis *full structural equation model*, indeks *goodness of fit* adalah *Chi-Square* = 190,335; derajat bebas = 183; *Probability* = 0,340; GFI = 0,869; GFI = 0,834; TLI = 0,995; CFI = 0,996;,, RMSEA = 0,019,

menunjukkan bahwa model yang dikembangkan secara keseluruhan memenuhi syarat dan dapat diterima. Hipotesis kausalitas yang dikembangkan telah diuji dengan menggunakan uji Critical Ratio dalam program SEM AMOS yang identik dengan uji-t regresi, pengujian menunjukkan bahwa semua koefisien regresi adalah signifikan berbeda dari nol, karena itu hipotesis dapat diterima.

## 5.2. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini, dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Kesimpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Persepsi mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang lebih baik maka akan menciptakan atau memberikan dampak disiplin kerja karyawan menjadi lebih baik.
2. Motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Motivasi kerja yang besar maka akan menciptakan atau memberikan disiplin kerja karyawan menjadi lebih baik.
3. Disiplin kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Tingginya disiplin kerja karyawan maka akan memberikan kinerja karyawan yang lebih baik.

4. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persepsi mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang lebih baik akan memberikan kinerja yang lebih baik.
5. Motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin besar motivasi kerja karyawan tidak akan mempengaruhi atau belum tentu memberikan kinerja karyawan yang lebih baik.

## 5.3. Implikasi Kebijakan

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini dapat disarankan melalui poin-poin sebagai berikut:

1. Hasil pengujian dari gaya kepemimpinan transformasional penulis memberikan saran kepada manajemen PT. ISTW Semarang untuk dapat meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan tentang misi organisasi dengan cara yang mudah dicerna dan diaplikasikan oleh karyawan. Para karyawan membutuhkan banyak arahan dan inisiatif dari para pemimpinnya untuk mencapai misi organisasi
2. Rendahnya hasil pengujian motivasi kerja karyawan pada indikator karyawan



memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai rencana, maka penulis memberikan saran untuk pihak manajemen PT. ISTW untuk dapat memberikan sebuah target kerja yang jelas serta memberikan support sarana dan prasarana yang digunakan untuk mendukung sistem kerja karyawan.

3. Manajemen PT. ISTW hendaknya memberikan sebuah *reward* di setiap bulannya kepada para karyawan yang selalu hadir setiap hari kerja. Bukan hanya berupa uang taisho tetapi sebuah penilaian yang dapat membantu karyawan dalam proses penilaian akhir setiap tahunnya. Bagi yang tidak bisa melakukannya diberikan *punishment* yang membuat para karyawan jera untuk absen tidak masuk kerja.
4. Saran yang diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan kepada pihak manajemen PT. ISTW Semarang dengan memberikan dukungan moril dan materiil kepada para karyawan yang telah mau mengupgrade dirinya (peningkatan jenjang pendidikan) yang semula pihak perusahaan mengatakan bahwa akan ada pembeda pada karyawan yang jenjang pendidikannya meningkat.

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memang telah dilakukan dengan baik, tetapi tetap ada keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini. Pengalaman dilapangan para responden lebih cenderung kurang objektif dalam menilai diri sendiri serta memposisikan diri bahwa mereka kurang termotivasi dengan keadaan perusahaan yang sekarang. Keadaan perusahaan yang sekarang ini dimana perubahan BoD dan isu relokasi yang belum ada kejelasan apapun. Kurangnya motivasi yang mereka rasakan sebenarnya tidak sebanding dengan apa yang telah diberikan perusahaan yang setiap tahunnya selalu meningkat. Selain itu, lebih baik menggunakan gaya kepemimpinan jangan memfokuskan pada satu gaya kepemimpinan bila dalam perusahaan tersebut terdapat lebih dari satu pimpinan sebagai objek yang akan diteliti. Kecenderungan banyaknya pimpinan yang menjadi obyek dan kecenderungan salah satu gaya yang digunakan dapat memunculkan bias dalam sebuah penelitian.

Strategi yang digunakan dalam penyebaran kuesioner ternyata tetap saja ada responden yang kurang memahaminya. Responden ternyata juga ada yang mengisi kuesioner tanpa memahami isi dari kuesioner tersebut. Strategi penyebaran dengan cara memberikan waktu dalam pengisian dan bertanya bila kurang memahami juga tidak menjadi jaminan para responden dapat memahaminya, karena responden mengisikasikan di sela-sela waktu kerja.

### 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil penelitian dan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang. Pengembangan penelitian mendatang antar lain :

1. Dalam melakukan pembagian kuesioner diberikan waktu yang luas untuk para responden saat melakukan pengisian kuesioner.
2. Peneliti bersamaan menunggu disaat responden mengisi kuesioner.
3. Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel yang disarankan adalah kompensasi dan komitmen organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang, Keke T. 2005. "Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur". *Jurnal Pendidikan Penabur*. No 4. Tahun IV. Pp. 1-16
- Anggorowati, M.D. & Suhartini., 2012, "Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin dan Kinerja Perawat Bagian Anak dan Bedah (Studi Kasus pada Rumah Sakit Jogja), *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol.3, No.1, pp.11-24
- Awan, K.Z., Qureshi, I. & Arif, S., 2012. "The Effective Leadership Style In NGOs : Impact of Servant leadership Style on Employees ' work Performance and mediation effect of work motivation"., *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol.1, No.11, pp.43–56.
- Baskoro, Candra Aji. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan". *Manajemen Analisis Journal*. Vol.3, No.2, pp.1-12 Semarang
- Behling, O & McFillen, J.M. 1996. "A Syncretical Model of Charismaatic/Transformational Leadership". *Group & Organizational Management*. Vol.21, No.2, pp.163-191
- Byars. 1984. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Dessler, G. 1992. *Manajemen Personalia*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Eka, R., Febiningtyas, R. & Ekaningtias, D., 2014. "The effect of leadership, motivation, and work discipline on the employees ' performance of finance section in the regional working unit in Tulungagung regency"., *Journal The Indonesian Accounting Review*, Vol.4, No.2, pp.97–106.

- Ek, K. & Mukuru, E., "Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya". *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol.2, No.4, pp 73-82
- Jaya, K.Y.P. & Adnyani, I.G.A.D, 2015. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali", *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 4, No.9, pp.2702–2721.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja". *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. Vol 1. pp.63 – 74
- Hakim, Abdul. 2006. "Analisa Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jateng". *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. Vol 2. No 2. pp.165 - 180
- Harlie, M. 2010. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintahan Kabupaten Tabalong di Tanjung kalimantan Selatan". *Jurnal Manajemen dan Akutansi*. Vol 9. No 1.
- Hasan, S.A., 2014. "Effect of Organizational Discriminatory Discipline Practices on Employees Motivation". *International Conference on Business, Law and Corporate Social Responsibility*. Vol.1, No.2, pp 122-126
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Humphreys, J.H. 2002. "Transformational Leader Behavior, Proximity and Successful Service Marketing". *Journal of Service Marketing*, Vol 16. No 6. pp 487-502
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit: BP-UNDIP Semarang.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mathias, Robert L dan John H Jackson. 2006. *Human Resources Management Terjemahan Edisi Kesepuluh*. Jakarta : Salemba Empat
- Muijen, J.J., Den Hartog D.N., Koopman P.L. 1997. "Transaccional VS Transformasional Leadership & Organizational Culture : An Analysis of The MLQ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70. pp 19-34

- Paracha, B.M.U. et al., 2012. "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan., *Global Journal of Management and Business Research*, Vol.12, No.4. pp.54-64
- Prijodarminto, S. 1994. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta : Pradnya Paramita
- Rahmayanti, Dina dan Idham Afandi. 2014. "Analisa Pengaruh Kepemimpinan, motivasi, Lingkungan Kerja dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : Operator Welding1A, PT.XYZ Motor)". *Jurnal Optimasi Sistem Industri*. Vol 13. No 1. pp. 556-560
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta
- Robbins, S. DAN Coulter, M. 2007. *Manajemen Edisi Kedelapan*. Jakarta : Penerbit PT.Indeks
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : PT.Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Murai Kencana.
- Sastrohadiwiryono, S. 2001. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju
- Setiawan, Budi dan Waridin. 2006. "Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi SMG". *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. Vol 2. No 2. pp.181 – 198
- Shafie, B., Baghersalimi, S. & Barghi, V., 2013. "The Relationship Between Leadership Style (Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province)". *Singapore Journal of Business Economic and Management Studies*, Vol.2, No.5, pp.21–29.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga Cetakan Pertama*. Yogyakarta : Bagian Penerbit STIE YKPN
- Soerdjono. 2005. *Pengukuran Kinerja Karyawan*. Jakarta : Rineka Cipta

- Suci, R.P. & Idrus, M.S.I., 2015. "The Influence of Employee Training and Discipline Work against Employee Performance PT . Merpati Nusantara Airlines ( Persero )"., *Review of European Studies*, Vol.7, No.11, pp.7–14
- Supriadi, E. et al., 2015. "Relationship between Instructional Leadership of Headmaster and Work Discipline and Work Motivation and Academic Achievement in Primary School at Special Areas of Central Jakarta"., *Journal of Education and Learning*, Vol. 4, No.3, pp 123-135
- Sutarmaningtyas, Ari Nurul. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 14, No.2, pp. 1-9
- Tampubolon, Biatna D. 2007. "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI". *Jurnal Standarisasi*. No 9. pp.106 – 115
- Thoaha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Zaccaro, S.J., & Klimoski, R. 2001. "The Nature of Organizational Leadership". In S. J. Zaccaro & R. Klimoski (Eds). *The Nature of Organizational Leadership: Understanding The performance Imperatives Confronting Today's Leaders*". (pp.3-41). San Fransisco: Jossey-Bass
- ISTW. 2010. Production Process. pp. <http://www.istw.co.id/production/index.html> diakses 08 April 2016
- ISTW & FSPSI Unit Kerja Sektor LEM PT. ISTW. 2015. Buku Perjanjian Kerja Bersama. pp.44