

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada CV. Cipta Mandiri Pusat Patean, Kendal, Jawa Tengah)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S-1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh:  
Ardiyani  
NPM 12.0101.0070**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
2018**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada CV. Cipta Mandiri Pusat Patean, Kendal, Jawa  
Tengah)**



**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Magelang**

**Disusun Oleh:**

**Ardiyani**

**NIM. 12.0101.0070**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
2018**

# SKRIPSI

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada CV. Cipta Mandiri Pusat Patean, Kendal, Jawa Tengah)**

Dipersiapkan dan disusun oleh:

**Ardiyani**

**NPM 12.0101.0070**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal **9 Maret 2018**.....

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

  
**Drs. Dahli Suhaeli, MM**

Pembimbing I

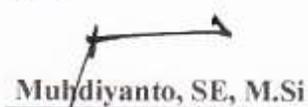
  
**Muhdiyanto, SE, M.Si**

Pembimbing II

Tim Penguji

  
**Drs. Dahli Suhaeli, MM**

Ketua

  
**Muhdiyanto, SE, M.Si**

Sekretaris

  
**Bayu Sindhu Raharja, SE, M.Sc**

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal, **16 MAR 2018**.....

  
**Dra. Marlina Kurnia, MM**

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ardiyani  
NPM : 12.0101.0070  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada CV. Cipta Mandiri Pusat Patean, Kendal, Jawa Tengah)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 8 November 2016  
Pembuat Pernyataan,



Ardiyani  
NIM. 12.0101.0070

## RIWAYAT HIDUP

Nama : Ardiyani  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat, Tanggal Lahir : Kendal, 17 Desember 1993  
Agama : Islam  
Status : Belum Menikah  
Alamat Rumah : Paturen Pagersari Patean Kendal Rt03  
Rw03  
Alamat Email : [ardiyani0070@gmail.com](mailto:ardiyani0070@gmail.com)

### **Pendidikan Formal:**

Sekolah Dasar (2000 – 2006) : SD Negeri 02 Pagersari  
SLTP (2006 – 2009) : SMP Negeri 01 Patean  
SMU (2009 – 2012) : SMK Negeri 05 Kendal  
Perguruan Tinggi (2012 – 2015) : S1 Jurusan Manajemen Fakultas  
Ekonomi Universitas Muhammadiyah  
Magelang.

Magelang, 8 November 2016  
Pembuat Pernyataan,



Ardiyani  
NIM. 12.0101.0070

## MOTTO

*“Allah SWT akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kalian dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.”*

*(Q.S. Al Mujadilah : 11)*

*“Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua.”*

*(Aristoteles)*

*“be your self”*

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, karunia-Nya serta kasih sayang-Nya, shalawat serta salam selalu tercurahkan pada junjungan Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul:

**“PENGARUH MOTIVASI KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA (STUDI PADA CV. CIPTA MANDIRI PUSAT PATEAN, KENDAL, JAWA TENGAH).”**

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya tekad, motivasi, semangat dan dukungan berbagai pihak berupa bimbingan, petunjuk dan bantuan, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ir. Eko Muh Widodo, MT selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang
2. Drs. Dahli Suhaeli, MM, selaku Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang dan dosen pembimbing 1 (satu) yang telah memberikan waktu, bimbingan dan arahnya.
3. Bapak Muhdiyanto, SE, MSi selaku Wakil Dekan dan dosen pembimbing (dua) yang sudah banyak membantu memberikan masukan di dalam perbaikan skripsi saya.
4. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang.

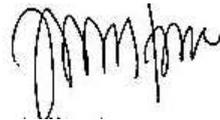
5. Kedua orang tua tercinta yang selalu memberikan semangat dan doa.

Penulis berharap semoga karya sederhana ini bisa memberikan manfaat. Semoga Allah SWT berkenan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak atas bantuan yang telah diberikan kepada penyusun. Akhirnya penyusun berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semuanya. AMIN.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Magelang, 8 November 2016

Penyusun

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end, positioned above the name Ardiyani.

Ardiyani

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Pernyataan.....	iii
Halaman Riwayat Hidup.....	iv
Motto .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
Abstrak .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan masalah .....	4
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Kontribusi Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Telaah Teori.....	7
1. Motivasi .....	7
2. Gaya Kepemimpinan .....	9
3. Disiplin Kerja.....	12
4. Kinerja Karyawan.....	13
B. Telaah Penelitian Sebelumnya.....	15
C. Pengembangan Hipotesis.....	16
D. Model Penelitian.....	19
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Populasi dan Sampel.....	21
B. Jenis dan Sumber Data.....	21
C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	22
D. Metode Analisis Data .....	26
1. Uji Kualitas Data .....	26
a. Uji Validitas.....	26
b. Uji Reliabilitas .....	26
2. Analisis Data .....	27
a. Analisis Regresi Linear Berganda.....	27
b. Pengujian Hipotesis.....	27
1. Analisis Koefisien Determinasi (Uji $R^2$ ).....	27
2. Uji Signifikansi Simultan(Uji F) .....	28
3. Uji Signifikansi Parsial (Uji t).....	29
4. Uji Variabel Dominan .....	31

<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Responden.....	32
B. Uji Instrumen.....	34
1. Uji Validitas .....	34
2. Uji Reliabilitas.....	36
C. Analisis Data.....	37
1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	38
2. Statistic Uji F .....	38
3. Analisis Parsial (Uji t).....	39
4. Analisis Variabel Dominan.....	44
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Simpulan.....	45
B. Saran .....	45
 DAFTAR PUSTAKA.....	46
LAMPIRAN.....	49

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	33
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia .....	33
Tabel 4.3 Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja .....	34
Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	35
Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja.....	35
Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	36
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas.....	36

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pemikiran.....	20
Gambar 2 Nilai Tabel Uji F.....	29
Gambar 3 Daerah Tabel Uji t.....	31
Gambar 4.1 Hasil Nilai Tabel Uji F .....	39
Gambar 4.2 Hasil Nilai Tabel Uji t untuk peran motivasi kerja.....	40
Gambar 4.3 Hasil Nilai Tabel Uji t untuk peran gaya kepemimpinan .....	41
Gambar 4.4 Hasil Nilai Tabel Uji t untuk peran disiplin kerja .....	43

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Pengantar Kuesioner .....	49
Lampiran 2 Daftar Kuesioner .....	51
Lampiran 3 Data Penelitian.....	55
Lampiran 1 Uji Validitas Motivasi Kerja .....	57
Lampiran 2 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan .....	58
Lampiran 3 Uji Validitas Disiplin Kerja .....	59
Lampiran 4 Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	60
Lampiran 5 Uji Reliabilitas Motivasi Kerja.....	61
Lampiran 6 Uji Reliabilitas Disiplin Kerja .....	62
Lampiran 7 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	63
Lampiran 7 Uji Statistik (Uji F).....	63
Lampiran 8 Uji Analisis Parsial (Uji t) .....	64
Lampiran 9 R tabel .....	65
Lampiran 10 F tabel.....	66
Lampiran 11 t Tabel.....	68

## **ABSTRAKSI**

### **PENGARUH MOTIVASI KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA CV. CIPTA MANDIRI PUSAT PATEAN, KENDAL, JAWA TENGAH)**

**Oleh:  
Ardiyani**

Penelitian ini bertujuan untuk 1) menganalisis pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial; 2) mengetahui faktor yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data menggunakan metode kuesioner. Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner secara langsung oleh peneliti. Berdasarkan kriteria tersebut terkumpul 35 karyawan yang dapat dijadikan sampel penelitian. Metode yang digunakan dalam menganalisis data yaitu metode regresi linier berganda, uji  $R^2$ , uji F dan uji t. Hasil penelitian menyatakan bahwa 1) Variabel peran motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, secara simultan terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial peran motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan; 2) Variabel yang dominan mempengaruhi motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Cipta Mandiri Pusat Patean, Kendal, Jawa Tengah adalah peran gaya kepemimpinan.

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

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pada dasarnya perusahaan tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cakap dan terampil, tetapi lebih penting lagi, perusahaan mengharapkan karyawannya mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia atau karyawan dalam mencapai tujuannya. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti rekrutmen, pendidikan dan pelatihan dengan harapan perusahaan memiliki sumber daya yang berkualitas. Sumberdaya yang berkualitas tersebut memungkinkan prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan dan perusahaan akan baik. Seorang karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Mangkunegara (2010: 67) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil.

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi beberapa faktor yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja. Oleh karena itu upaya-upaya untuk

meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Menurut (Sunyoto, 2012 : 11) motivasi merupakan sebuah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang. (Irham Fahmi, 2011 : 143) Motivasi muncul dalam dua bentuk dasar yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya guna mencapai tujuan organisasi.

House et. Al (Gary Yukl, 2005 : 4) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Disamping itu pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Sedangkan, Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan

mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Darmawan (2013:41) menyatakan disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis. Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Simamora (2004 : 613) yaitu disiplin ,disiplin korektif, perspektif hak-hak individu, perspektif utilitarian. Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik, sikap perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan.

CV Cipta Mandiri adalah pabrik yang bergerak di bidang kayu lapis. CV Cipta Mandiri adalah pabrik yang berpusat di Patean, Kendal, Jawa Tengah, dan merupakan pabrik yang selalu mengekspor hasil produksinya ke luar negeri seperti Korea, Jepang, Belanda dll. CV Cipta Mandiri berdiri sejak 15 tahun yang lalu dengan lokasi yang masih terbatas ini berdiri pabrik area barat. Namun dengan berjalannya waktu CV Cipta Mandiri memperluas pabrik dengan cabang pabrik area timur yang berdiri di area yang sama dan kini CV Cipta Mandiri telah memiliki banyak karyawan yang terdiri dari laki-laki maupun perempuan.

Penelitian ini memfokuskan pada karyawan CV Cipta Mandiri area barat dengan jumlah 35 karyawan yang berlokasi di Patean, Kendal, Jawa Tengah. Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut

untuk meningkat hasil ekspor dan mengembangkan perusahaan menjadi lebih besar. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Kinerja karyawan CV Cipta Mandiri juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan dengan keberhasilan suatu perusahaan selain itu pula dalam CV Cipta Mandiri diajarkan untuk bekerja disiplin dengan menggunakan sepatu tertutup dan masker pula untuk mengurangi kejadian yang tentunya tidak diinginkan oleh semua perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada CV Cipta Mandiri)”**

## **B. Batasan Masalah**

Berdasarkan masalah yang telah dijabarkan di atas, bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak variabel yaitu kompensasi, komunikasi, lingkungan kerja, stres kerja, kompetensi kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi dll. Mengingat masalah yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang sangat luas, maka dalam penelitian ini hanya dibatasi pada masalah **“Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan”**.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah penelitian ini:

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial?
3. Bagaimana pengaruh paling dominan antara variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Mengetahui pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama?
2. Mengetahui pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial?
3. Mengetahui pengaruh paling dominan antara variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan?

### **E. Kontribusi Penelitian**

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis.

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

2. Bagi perusahaan.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Telaah Teori**

##### **1. Motivasi**

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi yang dimiliki oleh bawahan sehingga bawahan mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi merupakan hal yang penting karena motivasi dapat menjadi penyebab, penyalur, maupun pendukung dari perilaku seseorang sehingga orang tersebut berkeinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi menurut Flippo dalam Hasibuan, (2011 ; 143) adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Dengan demikian motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan (Thoha, 2012:253). Menurut (Sunyoto, 2012 : 11), motivasi merupakan sebuah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang. Baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya guna mencapai tujuan organisasi.

Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan (Irham Fahmi,2011 :

143). Chung dan Meggison (Irham Fahmi,2011 : 143) mengatakan motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditunjukkan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan. Santoso Soroso (Irham Fahmi,2011 : 143) motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu.

Bagi setiap sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki oleh seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika duaduanya bersama-sama ikut mendorong motivasi seseorang.(Irham Fahmi,2011 : 143) Motivasi muncul dalam dua bentuk dasar yaitu:

- a. Motivasi Ekstrinsik adalah motivasi yang muncul dari luar diri seseorang kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini kearah yang lebih baik.
- b. Motivasi Intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut yang selanjutnya kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. 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). Handoko (2012:294) menyatakan kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Hasibuan (2012:294) secara teoritis kepemimpinan (leadership) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya.

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Irham Fahmi, 2011 : 58). Richard L. Daft (Irham Fahmi, 2011 : 58) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tugas. Ricky W. Griffin (Irham Fahmi, 2011 : 58) pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan. House et. Al (Gary Yukl, 2005 : 4) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk

mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Rauch dan Behling (Gary Yukl, 2005 : 4) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran. Richards dan Eigel (Gary Yukl, 2005 : 4) kepemimpinan adalah cara mengartikulasi visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai tujuan.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. House et. Al (Gary Yukl, 2005 : 4) mendefinisikan empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1) Gaya Kepemimpinan Transaksional

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

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

- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

## 2) Gaya Kepemimpinan Transformasional

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

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

### 3. Disiplin Kerja

Darmawan (2013:41) menyatakan disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Handoko (1994:208) “ Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi nasional”. Malayu (2006 : 84), disiplin merupakan suatu pelatihan khususnya pelatihan tentang pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan untuk mentaati peraturan-peraturan yang berlaku. Prawirosentono (2005 : 30) disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja. Simamora (2004 : 611) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur, selain itu juga diartikan sebagai bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Simamora (2004 : 613):

1. Disiplin retributif (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.

3. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik, sikap perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama dilaksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut. Diharapkan untuk dikemudian hari, disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berfikir baik, positif bermakna dan memandang jauh kedepan disiplin bukan hanya soal mengikuti dan mentaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi kebiasaan berfikir baik, positif bermakna dan memandang jauh kedepan disiplin bukan hanya soal mengikuti dan mentaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi disiplin berfikir yang mengatur dan memengaruhi seluruh aspek kehidupannya.

#### **4. Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi.

Kinerja karyawan adalah yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Muhammad Zainur (2010 : 41) mendefinisikan kinerja merupakan keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Suprihatiningrum (2012 : 5) kinerja adalah perbandingan antara penampilan seseorang dengan hasil yang diharapkan. Hermawati (2012: 112) kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, atau kriteria lain yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh perusahaan dan telah disepakati bersama.

Prawirosentono (2005 : 20) kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Mangkunegara (2010: 67) mendefinisikan Kinerja karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menurut Ruky yang dikutip oleh Mangkunegara (2010 : 6) adalah Suatu bentuk usaha kegiatan atau

program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

## **B. Telaah Penelitian Sebelumnya.**

1. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Percetakan Sadha Jaya di Denpasar yang ditulis oleh Dwipayana (2013). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pustaka Rizki Putra Semarang, yang ditulis oleh Meta (2013). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan pada PT. PLN (PERSERO) APD Semarang, yang ditulis oleh Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro(2012). Hasil dari penelitian tersebut :
  - a) Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan pada PT. PLN (Persero) APD Semarang memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja.

- b) Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dari karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang.
4. Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta yang ditulis oleh Setyawati Wahyuningsih, Siti Rahayu Binarsih, Istiatin (2013). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Uji t variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hasil Uji F terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan, disiplin kerja dan komunikasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta, sehingga hipotesis terbukti.

### **C. Pengembangan Hipotesis.**

- a. Pengaruh simultan motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Motivasi menurut Flippo dalam Hasibuan, (2011 : 143) adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara maksimal sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai secara bersama –sama.

Gaya Kepemimpinan menurut House at. Al (Gary Yukl, 2005 ; 4) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi,

memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Disiplin kerja menurut Darmawan (2013 ; 41) menyatakan disiplin kerja sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis.

Meta (2013) menunjukkan bahwa disiplin kerja dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian adalah:

**H<sub>1</sub>. Motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

b. Pengaruh parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Motivasi menurut Sunyoto (2011 ; 11) merupakan sebuah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang. Baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya guna mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan menurut Irham Fahmi (2011 ; 58) menyatakan bahwa pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan.

Disiplin menurut Hani Handoko (2000 ; 60) menyatakan suatu kegiatan yang diambil untuk menangani aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran yang lebih lanjut.

Setyawati Wahyuningsih (2013) menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian adalah:

**H<sub>2</sub>. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

c. Pengaruh parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan (Thoha, 2012 ; 253).

Rauch dan Behling (Gery Yukl, 2005 ; 4 ) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.

Simamora (2004 ; 611) menyatakan disiplin adalah prosedur yang mengkoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur, selain itu juga diartikan sebagai bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Dwipayana (2013) menunjukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan daripada variabel yang lainnya antara lain variabel disiplin kerja dan Motivasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian adalah:

**H<sub>3</sub>. Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

d. Pengaruh parsial disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Irham (2011:143) menyatakan motivasi adalah perilaku yg ditunjukkan pada sasaran.

Handoko (2003) gaya kepemimpinan adalah suatu sifat yg mampu mempengaruhi orang lain.

Darmawan (2013:41) menyatakan disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap atau tingkah laku yang sesuai dengan peraturan.

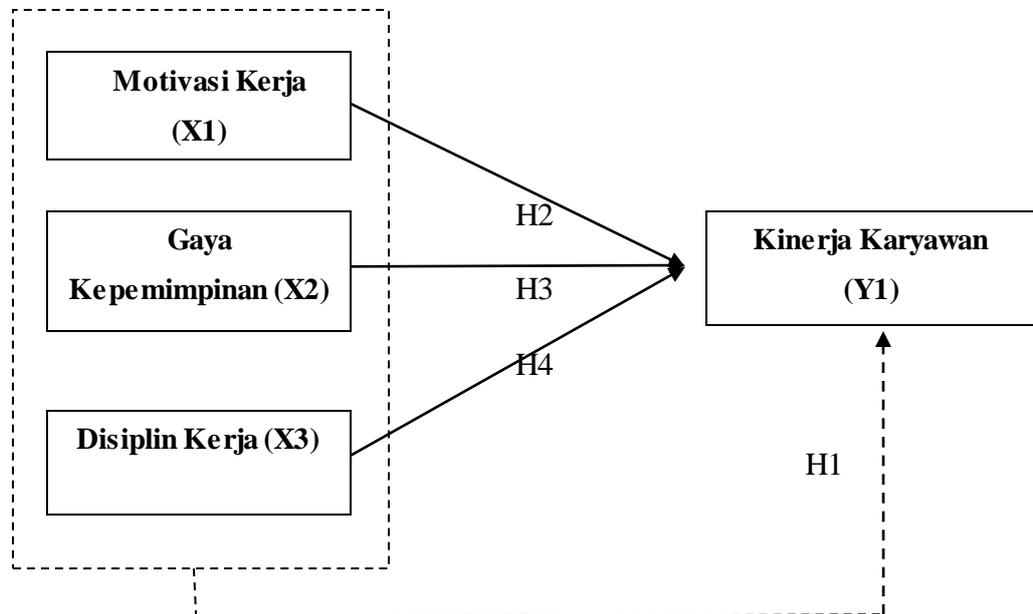
Wahyu (2012) menunjukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian adalah:

**H<sub>4</sub>. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

**D. Model Penelitian.**

Berdasarkan uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang terdapat pada gambar.

Secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini :



**Gambar 1.**  
**Kerangka pemikiran**

**Keterangan :**

- = Berpengaruh secara individual terhadap kinerja karyawan.
- = Berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Populasi dan Sampel.**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdianad, 2006). Poulasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di CV Cipta Mandiri yang berpusat di Patean, Kendal, Jawa Tengah di area baratyang berjumlah 35 karyawan.

Sampel merupakan bagian dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 35karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Cipta Mandiri yang berpusat di Patean, Kendal, Jawa Tengah area barat.

### **B. Jenis Data dan Sumber Data.**

#### **1. Jenis Data.**

Data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat bisa memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan (Supranto, 2001). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer. Menurut Algifari (1997), data primer merupakan data yang

diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan data kuesioner. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber penelitian, data sekunder dalam penelitian ini adalah data dari perusahaan yang berupa data para karyawan.

## **2. Sumber Data**

Metode pengumpulan data merupakan strategi atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitiannya, untuk memperoleh data tersebut. Dalam penelitian dapat digunakan berbagai macam metode diantaranya dengan kuesioner, angket, wawancara dan lainnya (Sudaryono, dkk., 2013:29). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan yang terdapat pada kuesioner atau angket tersebut. Kuesioner di sebar pada karyawan CV. Cipta Mandiri yang ada di kota Patean, Kendal area barat.

## **C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.**

### **a. Definisi Operasional.**

Definisi operasional variabel merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur dalam sebuah penelitian. Secara operasional variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

## **1. Motivasi**

Motivasi merupakan sebuah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang. Baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya guna mencapai tujuan organisasi. Adapun indikatornya:

- a. Kesesuaian pekerjaan dengan keinginan dan kebutuhan,
- b. Peningkatan kemampuan kerja,
- c. Pemberian penghargaan dan perlakuan yang adil dari atasan,
- d. Lingkungan kerja yang nyaman,
- e. Kesempatan mengembangkan potensi dan prestasi.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Adapun indikatornya:

- a. Cara pemimpin memberi teguran,
- b. Cara pemimpin memberi instruksi yang jelas,
- c. Cara pemimpin berkoordinasi dengan bawahan,
- d. Adanya kesesuaian instruksi dengan kondisi,
- e. Keterbukaan pimpinan dalam menerima usulan dan saran.

### **3. Disiplin Kerja.**

Disiplin kerja adalah sikap ketaatan seseorang terhadap suatu aturan/ketentuan yang berlaku dalam organisasi yaitu menggabungkan diri dalam organisasi karena adanya kesadaran dan bukan paksaan. Adapun indikatornya :

- a. Sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan pada jam kerja,
- b. Taat dan patuh melaksanakan perintah atasan dan peraturan yang telah ditetapkan,
- c. Kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan perusahaan,
- d. Tanggung jawab penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar.

### **4. Kinerja Karyawan.**

Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dan tidak melanggar hukum moral dan disiplin. Indikator kinerja antara lain:

- a. Kualitas hasil pekerjaan,
- b. Kesesuaian tugas dengan perintah,
- c. Kedisiplinan,
- d. Disiplin kerjasama,
- e. Inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

## **b. Pengukuran Variabel**

Pengukuran variabel dalam penelitian ini yaitu menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2011 : 93) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial, dengan skala likert maka variabel diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden.

Pengukuran instrumen yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan pengisian kuesioner yang disusun dalam bentuk pernyataan. Masing-masing pertanyaan mempunyai skor atau nilai yang berbeda-beda, dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan cara member tanda silang (X) pada lembar jawaban kuesioner.

Sedangkan kriteria penilaian adalah sebagai berikut:

- a. Jika responden menjawab “a” (sangat setuju) diberi skor 5
- b. Jika responden menjawab “b” (setuju) diberi skor 4
- c. Jika responden menjawab “c” (ragu-ragu) diberi skor 3
- d. Jika responden menjawab “d” (tidak setuju) diberi skor 2
- e. Jika responden menjawab “e” (sangat tidak setuju) diberi skor 1

## **D. Metode Analisis Data.**

### **1. Uji Kualitas Data.**

#### **a. 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, 2005:52). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut. Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen dari *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005:53).

#### **b. Uji Reliabilitas.**

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau

pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.70$  (Nunnally dalam Ghozali, 2005:47).

## 2. Analisis Data.

### a. Analisis Regresi Linier Berganda.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: motivasi kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan disiplin kerja (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005:7):

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

Dimana:

Y = Variabel dependen (kinerja karyawan).

a = Konstanta.

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

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> = Variabel Independen (Motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja).

e = *error* / variabel pengganggu

### b. Uji Hipotesis.

#### 1. Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>).

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel

terikat (Ghozali, 2005:97). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja karyawan) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

## 2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005:98). Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau:

a)  $H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$

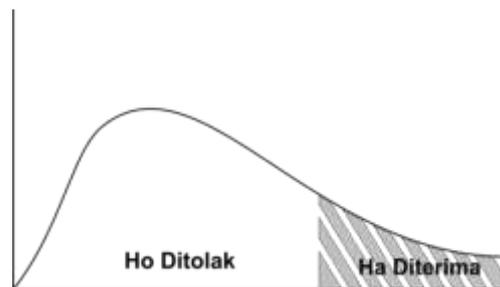
Artinya, apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_A$ ) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol.

b)  $H_a : b_1 \neq b_2 \dots \neq b_k \neq 0$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2005:98) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $P\ value < \alpha = 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya model yang digunakan bagus (*fit*). Yang berarti variabel bebas secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang nyata terhadap variabel terikat.
- b) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $P\ value > \alpha = 0.05$ , maka  $H_a$  diterima, artinya model yang digunakan tidak bagus (tidak *fit*), yang berarti variabel bebas secara keseluruhan tidak mempunyai pengaruh yang nyata terhadap variabel terikat.



**Gambar2**  
**Uji F**

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

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, dan X3 (gaya

kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $b_i$ ) sama dengan nol, atau:

a)  $H_0 : b_i = 0$

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

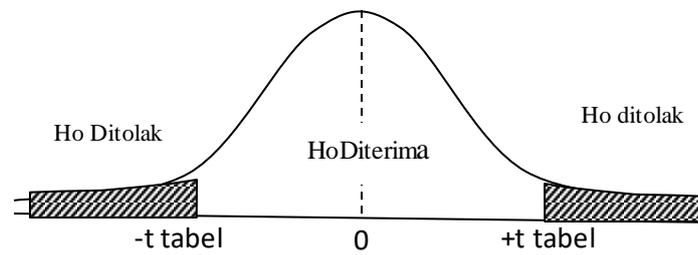
b)  $H_A : b_i \neq 0$

Artinya, variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,5 dengan kriteria pengujian Ghozali (2012 : 98) :

a) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $P\ value < \alpha = 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

b) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $P\ value < \alpha = 0.05$ , maka  $H_a$  diterima, artinya variabel dependen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel independen.



**Gambar 3**

**Uji t**

#### **4. Uji Variabel Dominan**

Analisis faktor dominan dilakukan untuk mengetahui pengaruh paling besar dari variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis variabel dominan dilakukan pada variabel independen yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Variabel yang dinyatakan mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel dependen adalah variabel independen yang mempunyai standar koefisien beta terbesar.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa, berdasarkan uji F terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan atau bersama-sama dari variabel bebas yang terdiri dari motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Berdasarkan uji t terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial dari semua variabel bebas yaitu motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.
2. Variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan yaitu dengan nilai 2.683 (lampiran 6) daripada variabel lainnya dengan nilai variabel *coefficient*  $\beta_1$  motivasi = 2.591,  $\beta_2$  gaya kepemimpinan = 2.683 dan  $\beta_3$  disiplin kerja 2.056.

### **B. Saran**

Setelah mengambil beberapa kesimpulan dari hasil analisis dan hasil penelitian, maka perlu dilakukan upaya-upaya peningkatan kerja pegawai sebagai berikut:

1. Motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja ditingkatkan baik secara bersama-sama maupun secara individu dengan cara memberikan motivasi yang cukup membangun, pimpinan mampu merespon dengan

mempertimbangkan gagasan para karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan penghargaan untuk karyawan yang tingkat disiplinnya tinggi, karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, menggunakan alat perusahaan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku, kinerja karyawan ditingkatkan dengan cara menambah jumlah karyawan supaya perusahaan dapat berkembang dengan baik dan cepat.

2. Peran gaya kepemimpinan ditingkatkan dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan, pimpinan memberikan panduan (SOP) kepada karyawan secara rinci mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, pimpinan selalu berkomunikasi dengan para karyawan dan merespon dengan mempertimbangkan gagasan mereka dalam pengambilan keputusan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aries Susanty, Sigit Wahyu Baskoro *pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus pada PT. PLN (PERSERO) APD SEMARANG)*
- Lucky Wulan Analisa, 2011, *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.*
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YKPN.Yogyakarta.*
- Regina Aditya Reza. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sosro.*
- Meta, Nandha. 2013. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pustaka Rizki Putra Semarang.Tesis. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Diponegoro Semarang*
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Semarang: Universitas Diponegoro.*
- Tanjung, Andri, 2005. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Personalia PT. Agronesia Divisi Industri Makanan dan Minuman Bandung.*
- Wahyuningsih Setyawati, Binarsih Siti Rahayu, Istiatin, 2013, *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta.*
- Febrianingsih, Wulan (2013). *Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Empiris pada Karyawan Namira Swalayan. Grabag).*
- Ghozali, Imam (2001). *Aplikasi Analisa Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.*
- Kasenda, Ririvega(2013). *Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado.Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi*
- Permansari, Ragil (2013). *Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Anugrah Raharjo Semarang. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia.*

- Potu, Aurelia (2013). *Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado*
- Utami, Sri (2013). *Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada RS PKU Muhammadiyah Temanggung). Universitas Muhammadiyah Magelang.*
- Kusumaningsih, Ike (2014). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) TBK, Cabang, Magelang.*
- Nugroho, Cahyo Adi (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata DIY. Fakultas Ekonomi Universitas Yogyakarta.*
- Yukl, Gary (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi.*
- Gitosudarmono, Indriyo, Agus Mulyono (1996). *Prinsip Dasar Manajemen.*
- Fahmi, Irham (2011). *Manajemen Teori, Kasus dan Solusi.*
- Bramantyo, Temmy (2013). *Pengaruh Kepemimpinan, Gaji, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. POS Indonesia (PERSERO) Magelang.*
- Anggraeni, Dwi Yeni (2014). *Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Kantor Kecamatan Mertoyudan Magelang.*
- Sumariyatmi (2013). *Pengaruh Kemampuan, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.*
- Indarto, Joko (2012). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan Bagian Umum Setda Kota Magelang*
- Retno sari, Riyanti (2014). *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko di Unit Kerja Borobudur Kabupaten Magelang.*