



ISSN 2338 6584

# Jurnal Manajemen FE-UB

Volume 005 Nomor : 001 Tahun 2017

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Motivasi Dan Implikasinya  
Pada Kinerja Karyawan Pt. Askrindo  
Alwin Septiawan Putra Dan Cicih Ratnasih*

*The Capital Assets, Management, Earning, Liquidity  
Wahyu Murti*

*Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya  
Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat  
Zurlisa dan Tanyo Setyowati*

*Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Terhadap Prestasi Kerja  
Karyawan Pt. Izone Indonusa C&F Perfumery  
Mega Maskasari dan Arni Kurniati*

*Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Baku Dengan  
Metode Eoq ( Economic Order Quantity ) Pada Pt. Inti Kiat Alam  
Hendrawati Fakultas Ekonomi Universitas Azzahra*

*Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Fundamental dan Resiko Sistematis terhadap  
Stock Return PT. Astra Agro Lestari Tbk. (Period 2000 – 2009)  
Erna B. Sitanggang dan Elsyia Meida*

*Keterkaitan Kepemimpinan Dan Kompensasi Dengan Prestasi Kerja Karyawan  
- Pada Pt. Multi Informatika Solusindo  
Mohammad Luqman Hakim dan Muhammad Halilintar*

*Pengaruh Working Capital Turnover dan Debt To Equity Ratio Terhadap Return On Assets  
Pada PT. Kalbe Farma Tbk dari Tahun 2003-2015  
Jerrey Rusli dan Yolanda*

*Peranan UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) Terhadap Perekonomian Indonesia  
Sumarni*

UNIVERSITAS BOROBUDUR - JAKARTA

Jurnal  
Manajemen FE-UB

Vol. 005

No. 001

Halm. 1-145

Jakarta  
April 2017

ISSN  
2338-6584

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Motivasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Karyawan Pt. Askrindo

**Oleh: Alwin dan Cicih Ratnasih**

### **Abstract**

*This study aims to determine the effect of the leadership style, discipline motivation and performance either partially or simultaneously at PT. Askrindo.. Total population in the study is a quantitative method. Total population in this human development resourch and the study sample research, counted as many as 108 respondence. The sampling technique using purposive sampling. The variable in this study is the independent variable (independent) consisting of leadership style, discipline motivation and performance and the dependent variable (dependent) is Audit quality.*

*The results showed that the leadership style, discipline, motivation and performance effecting significant partially on PT. Askrindo. leadership style, discipline motivation and performance effecting significant Simultaneously, leadership style, discipline, motivation and performance effecting significant effect on performance level determination coefficient to 81,6%.*

### **1. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berprestasi dan berketidampilan tinggi serta usaha untuk mengelolah perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila

tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelolah bawasanya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005).

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada didalam diri manusia yang mengaktifkan, memberikan daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditunjukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006).

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan

dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang palingbawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa yang mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Budi Setiyawan dan Waridin 2006), Untuk itu disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan yang ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006), dan Aritonang (2005) disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja kerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabi. 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.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh sebuah organisasi atau instansi. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas instansi secara keseluruhan akan meningkat sehingga organisasi atau instansi akan dapat bertahan dalam persaingan global. Peranan seseorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi atau instansi terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan

organisasi. Akan tetapi terdapat faktor negative yang sangat menurunkan kinerja karyawan PT. ASKRINDO, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja. Penurunan kinerja tersebut dapat berdampak pada harapan yang diinginkan oleh instansi tidak dapat tercapai sepenuhnya. Karyawan PT. ASKRINDO memiliki motivasi yang cukup tinggi untuk memperoleh kesejahteraan individu yang lebih namun tidak semua karyawan mengimbangi motivasi tersebut dengan kinerja yang maksimal. Karyawan memiliki kesadaran untuk menegakkan kedisiplinan kerja yang bisa dikatakan minim, sehingga antara keinginan dan kewajiban tidak seimbang. Hal ini dapat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, dengan kata lain kinerja yang diberikan oleh karyawan PT. ASKRINDO tidak sesuai dengan harapan instansi. Dari permasalahan yang ditemukan kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Secara umum, pengertian sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yakni sumber daya manusia secara makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia makro adalah jumlah penduduk usia produktif yang ada di sebuah negara, sedangkan pengertian sumber daya manusia mikro lebih mengerucut pada individu yang bekerja pada sebuah institusi.

Sementara itu, pengertian sumber daya manusia menurut para ahli memiliki arti yang lebih beragam. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005:3), sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu.

Seorang karyawan misalnya, sebagai sumber daya manusia yang bekerja di kantor, kemampuan pikir tentunya harus ia gunakan untuk memecahkan segala persoalan pada

pekerjaannya. Kegiatan ini harus juga didukung dengan kemampuan fisiknya untuk bisa mengatasi rasa lelah ketika harus duduk selama lebih kurang 8 jam menghadap komputer.

Hampir sama dengan Malayu S.P. Hasibuan (2005:3), Rivai Veithzal (2004), mendefinisikan sumber daya manusia sebagai seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki tujuan yang berbeda-beda, maka dari itu kemampuan sumber daya manusia yang dibutuhkan pun akan berbeda pada tiap-tiap perusahaan.

Meskipun kemampuan sumber daya manusia bersifat fleksibel, namun kata-kata 'siap' dan 'mau' dari definisi Rivai (2004) di atas harus menjadi poin yang digarisbawahi. Sebaik apapun kemampuan sumber daya manusia tidak akan mampu menghasilkan output maksimal jika kemampuannya tersebut tidak bersifat praktis atau dengan kata lain 'tidak siap pakai'. Selain itu, kemampuan juga tidak akan berarti apa-apa jika individu sebagai sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan tidak mau memberikan sumbangan usahanya di tempat tersebut.

Menurut Rivai Veithzal (2004), sumber daya manusia ia sebut sebagai salah satu unsur masukan (input) yang nantinya akan diubah menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagai input, sumber daya manusia tidak dapat menjadi unsur tunggal, melainkan harus dikombinasikan pula bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin, metode dan juga teknologi. Selain menurut para ahli, terminologi sumber daya manusia juga telah didefinisikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia. Pengertian sumber daya manusia menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi.

### **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Ada beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang bisa kita cermati, diantaranya adalah:

#### **1. Perencanaan (Planning)**

Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah upaya sadar dalam pengambilan sebuah keputusan yang sudah diperhitungkan dengan matang mengenai hal apa saja yang akan dilakukan dimasa mendatang oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

#### **2. Rekrutmen (Recruitment)**

Rekrutmen (Recruitment) merupakan suatu proses dalam penarikan kandidat guna mengisi posisi posisi yang kosong. Perekrutan yang efektif akan memberikan suatu peluang kerja kepada orang-orang yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang memenuhi kualifikasi dan spesifikasi dari pekerjaan.

#### **3. Seleksi**

Seleksi tenaga kerja merupakan proses dalam menemukan tenaga kerja yang sesuai dan tepat dari sekian kandidat yang tersedia. Tahap pertama yang diperlukan setelah menerima surat lamaran adalah menelaah riwayat hidup (curriculum vitae) para pelamar kerja. Lalu dari riwayat hidup dilakukan penyaringan antara pelamar kerja yang nantinya akan dipanggil dengan pelamar yang gagal dalam memenuhi standar kualifikasi. Kemudian kandidat yang telah terpilih dipanggil untuk diuji baik tertulis, wawancara atau proses uji seleksi yang lain.

#### **4. Orientasi, Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan atau istilah lainnya training adalah suatu proses pembelajaran yang melibatkan perolehan suatu keahlian, peraturan, konsep ataupun sikap guna meningkatkan kinerja para tenaga kerja. Bahkan pelatihan ini telah diatur

dalam undang undang pada tahun 2003 yang menyatakan pelatihan kerja merupakan semua aktivitas untuk memberikan, mendapatkan, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, kedisiplinan, sikap serta etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu yang sesuai dengan jenjang serta kualifikasi pekerjaan dan jabatan

#### 5. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja fungsinya tak kalah penting dari fungsi manajemen yang lain. Fungsi evaluasi dan fungsi monitoring adalah berbeda dan terkadang sulit dipisahkan. Dalam penyusunan sebuah sistem dan pembagian tugas, fungsi dan pembagian peran kadang kala tak semestinya perlu dipisahkan secara nyata. fungsi manajemen atas (puncak) contohnya, meliputi keseluruhan fungsi mulai dari planning hingga controlling. Maka dari itu, evaluasi oleh pimpinan perusahaan sering dilakukan dalam rapat kerja, rapat pimpinan ataupun temu muka. Fungsi evaluasi manajemen sumber daya manusia tidaklah berdiri sendiri, fungsi ini berhubungan erat dengan fungsi pemantauan dan fungsi pelaporan. fungsi evaluasi manajemen sumber daya manusia berguna supaya perusahaan tidak lagi melakukan kesalahan yang sama.

#### 6. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung yang berbentuk uang ataupun barang kepada tenaga kerja (karyawan) sebagai bentuk imbal jasa dari perusahaan. prinsip dari kompensasi ialah adil serta layak menyesuaikan dengan tanggung jawab tenaga kerja dan prestasinya.

#### 7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan aktivitas untuk menyatukan antara kepentingan

perusahaan dengan kebutuhan para karyawan, sehingga menciptakan kerjasama yang menguntungkan bagi kedua belah pihak

#### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah aktivitas untuk memelihara atau bahkan meningkatkan kondisi mental, fisik dan loyalitas pekerja supaya tercipta adanya kerjasama yg panjang.

#### 9. Pemberhentian

Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah pengakhiran suatu hubungan kerja perusahaan dengan tenaga kerja yang disebabkan oleh sesuatu hal yang mengakibatkan hak dan kewajiban berakhir antara pemberi kerja (perusahaan) dengan tenaga kerja.

### Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (2004:5), tentang unsur manajemen tersebut, terdiri atas manusia, material, mesin, metode, money dan markets, setiap unsur-unsur tersebut memiliki penjelasan dan peranan bagi kita dalam memanajemen sesuatu agar mengetahui bahwa manajemen memiliki unsur-unsur perlunya kita memanfaatkan unsur-unsur manajemen tersebut.

#### Manusia ( man )

Sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Berbagai kegaitan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang seperti sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengendalian atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi,

keuangan dan personalia. Bidang-bidang tersebut memerlukan sumber daya manusia.

#### Material ( material )

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

#### Mesin ( machine )

Dalam kemajuan pesat teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum revolusi industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.

#### Metode ( method )

Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

#### Uang ( money )

Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau ketidaklancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

#### Pasar ( markets )

Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka sarana manajemen penting lainnya seperti pasar-pasar atau market. Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produksi jelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diraih. Sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah

ada. Jika mungkin mencari pasar baru untuk hasil produksinya. Oleh karena itu, Markets merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya. Baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.

### Kinerja karyawan

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Tujuan Penilaian Kinerja Didalam Mangkunegara (2000:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga

karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

### Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan menurut Malayu S.P. Hasibuan:

1. Otoriter

Adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar atau mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Falsafah pemimpin adalah "bawahan adalah untuk pimpinan atau atasan". Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling pintar dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi atau perintah, ancaman, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. Partisipatif

Adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi para bawahan agar merasa memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin adalah "Pimpinan adalah untuk bawahan". Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan

dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan pada bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen (open management) dan desentralisasi wewenang.

3. Delegatif

Adalah apabila seseorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan, dapat mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

### Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin "Movere" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Motivasi mempersoalkan bagaimana dapat memberikan dorongan kepada pengikutnya atau bawahan, agar dapat bekerja bersungguh-sungguh. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006) "Bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan". Pada dasarnya sebuah organisasi atau perusahaan bukan saja mengharapkan para karyawannya yang mampu, cakap, dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu motivasi kerja sangat penting dan dibutuhkan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Karyawan dapat bekerja dengan produktivitas tinggi karena dorongan motivasi kerja.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005:3), “Memotivasi ini sangat sulit, karena pemimpin sulit untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaan itu”. Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang. Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung menjadi malas. Berdasarkan pembahasan tentang berbagai pengertian motivasi kerja melingkupi beberapa komponen yaitu:

- a. Kebutuhan, hal ini terjadi bila seseorang individu merasa tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan yang diharapkan.
- b. Dorongan, merupakan kekuatan mental untuk melakukan perbuatan atau kegiatan tertentu.
- c. Tujuan, merupakan hal yang ingin dicapai oleh individu.

Menurut Marquis dan Huston (2000), motivasi terbagi menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam individu, merupakan dorongan bagi individu untuk menjadi produktif. Motivasi intrinsik berhubungan langsung dengan cita-cita individu, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang ditingkatkan melalui lingkungan pekerjaan atau penghargaan diberikan setelah pekerjaan sempurna.

## Disiplin

Menurut Simamora (1997) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk

berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku (Rivai, 2004).

Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Pembahasan disiplin dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna luput dari kekhilafan dan kesalahan. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Dengan kata lain, kedisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Dalam kedisiplinan karyawan diperlukan peraturan dan hukuman karena peraturan sangatlah diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisien dan efektivitas kerja karyawan menjadi meningkat.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarananya.

## Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah



penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat (Sugiyono, 2009). Hipotesis pada penelitian ini adalah:

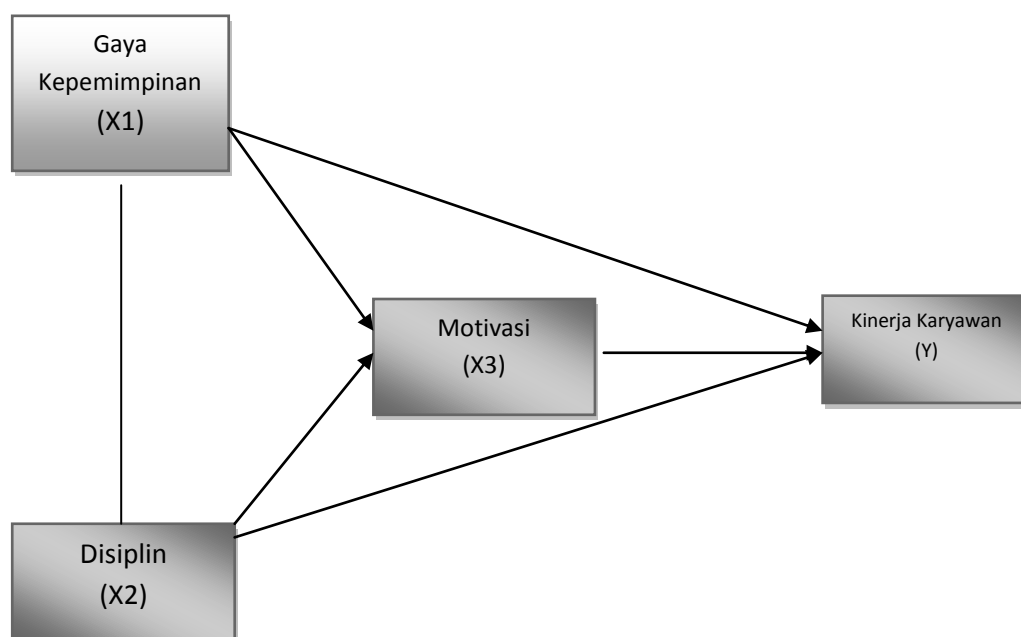
1. Ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Ada pengaruh positif antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Ada pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Adanya pengaruh positif antara disiplin kerja terhadap motivasi kinerja karyawan
5. Adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kinerja karyawan

6. Adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kinerja karyawan
7. Ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### Kerangka Pemikiran

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin terhadap motivasi implikasi pada kinerja karyawan PT. ASKRINDO secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:

**Gambar 2.1**



### 3. METODE ANALISIS

Populasi dalam suatu penelitian merupakan kumpulan individu atau obyek yang merupakan sifat-sifat umum. Arikunto (2010:173) menjelaskan bahwa “populasi adalah keseluruhan subjek peneliti” yang terdiri atas obyek atau subyek yang

mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Penarikan atau pembuatan sampel dari populasi untuk mewakili populasi disebabkan untuk mengangkat kesimpulan peneliti sebagai suatu yang berlaku bagi populasi. Arikunto (2010:174) mengatakan bahwa

“Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti” selanjutnya menurut sugiyono (2010:81) sampel adalah “Bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”

### Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer, Menurut Algifari (1997), data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan data kuesioner.
2. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
  - a. Kuesioner  
Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk tingkat signifikansi 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 menurut (Ghozali, 2005).

### Uji Reliabilitas

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  $>$  0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

### Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (*valid*) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

### Analisis Jalur

Analisis jalur yang dikenal dengan *path analysis* dikembangkan pertama pada tahun 1920-an oleh seorang ahli genetika yaitu Sewall Wright (Joreskog dan Sorbom, 1996; Johnson dan Wichern, 1992). Teknik analisis jalur sebenarnya merupakan perkembangan korelasi yang diuraikan menjadi beberapa interpretasi akibat yang ditimbulkannya. Lebih lanjut, analisis jalur mempunyai kedekatan dengan regresi berganda. Dengan kata lain, regresi berganda merupakan bentuk khusus dari analisis jalur. Teknik ini juga dikenal sebagai model sebab akibat (*causing modeling*). Penanaman ini didasarkan pada alasan bahwa analisis jalur memungkinkan pengguna dapat menguji proposisi teoritis mengenai hubungan sebab akibat tanpa memanipulasi variabel-variabel (Sarwono, 2007).

Analisis Jalur Telaah statistika menyatakan bahwa untuk tujuan peramalan atau pendugaan nilai  $Y$  atas dasar nilai-nilai  $X_1, X_2, \dots, X_i$ , pola hubungan yang sesuai adalah pola hubungan yang mengikuti model regresi, sedangkan untuk menganalisis pola hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, secara serempak atau mandiri beberapa variabel penyebab terhadap sebuah

variabel akibat, maka pola yang tepat adalah model analisis jalur.

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### Profil Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 112 responden, dengan perincian sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Umur Responden**

| Umur (Tahun) | Jumlah Responden | Persentase     |
|--------------|------------------|----------------|
| 20-30        | 44               | 39,29          |
| 31-41        | 36               | 32,14          |
| 41-50        | 18               | 16,07          |
| 51-60        | 14               | 12,50          |
| <b>Total</b> | <b>112</b>       | <b>100.000</b> |

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa untuk umur responden yang terbanyak adalah umur kurang atau sama dengan 30 tahun yaitu sebanyak 44 orang atau 39,29%, diikuti dengan usia responden 31 – 40 tahun sebanyak 36 orang atau 32,14%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT

ASKRINDO sebagian besar masih berusia muda dan pada umur yang sangat produktif. Hal ini menunjukkan bahwa pada usia yang masih relatif muda, semangat kerja yang dimiliki masih relatif tinggi.

**Tabel 4.2**  
**Jenis Kelamin Responden**

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Persentase     |
|---------------|------------------|----------------|
| Laki-laki     | 108              | 96,43          |
| Perempuan     | 4                | 3,57           |
| <b>Total</b>  | <b>112</b>       | <b>100.000</b> |

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah laki-laki yaitu sebanyak 108 orang (96,43%) dibanding perempuan yang hanya 4 orang (3,57%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki sebagai proporsi yang lebih besar

dibanding karyawan perempuan yang bekerja pada PT ASKRINDO. Hal ini disebabkan karena untuk pekerjaan yang memerlukan tenaga fisik, laki-laki secara umum dipandang lebih baik dibanding perempuan.

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Responden**

| Pendidikan | Jumlah Responden | Persentase |
|------------|------------------|------------|
| SMP        | 7                | 6,25       |
| SMA        | 3                | 2,68       |
| D3         | 25               | 22,32      |
| S1         | 77               | 68,75      |
| Total      | 112              | 100.000    |

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan data bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden yang berpendidikan S1 yaitu sebanyak 77 orang atau 68,75% dari jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. ASKRINDO sebagian besar memiliki pendidikan tertinggi. Hal ini disebabkan karena untuk pekerja di bagian asuransi tidak dibutuhkan pendidikan SMP.

### Analisis Data

#### Uji Hipotesis

**Tabel 4.4**

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 1894.611       | 3   | 631.537     | 159.175 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 428.496        | 108 | 3.968       |         |                   |
|       | Total      | 2323.107       | 111 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai F hitung = 159,175. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, maka diperoleh nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### Uji t

Uji t digunakan untuk menguji hubungan masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent secara terpisah. Sehingga dalam hal ini untuk menguji signifikansi pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan untuk menguji signifikansi pengaruh Disiplin (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara persial.

**Tabel 4.5****Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant) | -13.026                     | 2.527      |                           | -5.155 | .000 |
| X1           | .527                        | .082       | .421                      | 6.446  | .000 |
| X2           | .588                        | .098       | .416                      | 5.984  | .000 |
| X3           | .205                        | .100       | .151                      | 2.055  | .042 |

a. Dependent Variable: Y

Adapun perhitungan nilai t hitung pada variable gaya kepemimpinan adalah sebesar 6.446 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 dan lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$ 1 diterima atau  $H_a$ 1 ditolak. Dengan demikian, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya perhitungan nilai t hitung pada variable motivasi adalah sebesar 5.984 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , dengan demikian maka  $H_0$ 1 ditolak atau  $H_a$ 1 diterima.

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi-variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai adjusted R square sebagaimana dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Kofisien Determinasi****Tabel 4.6****Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .903 <sup>a</sup> | .816     | .810              | 1.992                      |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (adjusted R<sup>2</sup>) yang diperoleh sebesar 0,810.

## Analisis Jalur

**Tabel 4.7**

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 1894.611       | 3   | 631.537     | 159.175 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 428.496        | 108 | 3.968       |         |                   |
|       | Total      | 2323.107       | 111 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Signifikan hasil analisis keragaman menunjukkan angka 0,000. Angka tersebut lebih kecil dari angka kritis yang ditetapkan, yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95% dan 0,01 untuk tingkat kepercayaan 99%,

sehingga HO (Persamaan regresi tidak signifikan) ditolak dan HI (Persamaan regresi signifikan) diterima. Pengaruh parsial Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi disajikan pada table berikut:

**Tabel 4.8**

**Hasil Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | -13.026                     | 2.527      |                           | -5.155 | .000 |
|       | X1         | .527                        | .082       | .421                      | 6.446  | .000 |
|       | X2         | .588                        | .098       | .416                      | 5.984  | .000 |
|       | X3         | .205                        | .100       | .151                      | 2.055  | .042 |

a. Dependent Variable: Y

Signifikan uji t menunjukkan angka 0,000. Angka tersebut lebih kecil dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95% atau 0,01 untuk tingkat

kepercayaan 99% sehingga Ho (Pengaruh tidak signifikan) ditolak dan H1 (Pengaruh signifikan) diterima.

**Tabel 4.9**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .903 <sup>a</sup> | .816     | .810              | 1.992                      | 2.169         |

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

b. Dependent Variable: y

Hasil analisis kofisien determinasi menunjukkan nilai 0,816 Hal ini menunjukkan bahwa 8,16% perubahan Gaya kepemimpinan dapat dijelaskan oleh Motivasi.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Analisis Jalur 1**

| PENGARUH ANTARA VARIABEL | Koefisien jalur Beta | Arah Hub | Hasil Uji t | Hasil Uji F | Koefisien determinan | Koefisiensia |
|--------------------------|----------------------|----------|-------------|-------------|----------------------|--------------|
| X1 terhadap X3           | 0,389                | Positif  | Signifikan  | Signifikan  | 0,683                | $(0,563)^2$  |
| X2 terhadap X3           | 0,504                | Positif  | Signifikan  | Signifikan  |                      | 0,317        |

### Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya.

### 5. KESIMPULAN

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,416 dan nilai t hitung sebesar 5,984 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_a$  dan menolak  $H_o$ . Hal ini mendukung

penelitian yang dilakukan oleh penelitian Suharto dan Budi Cahyono (2005) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi pekerja.

2. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,421 dan nilai t hitung sebesar 6,446 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian menurut Rosari (2005) bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka.
3. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,151 dan nilai t

hitung 2,055 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,042 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Budi Setiyawan dan Waridin (2006) yang mengungkapkan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja.

4. Motivasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan PT ASKRINDO.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2000 *Analisis: Teori dan Kasus Solusi*. Yogyakarta: BPFE.
- Aritonang, Keke.T. (2005). *Kompensasi kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja*
- Dale, Robert, D. (1992). *Pelayanan Sebagai Pemimpin*. Malang: Gadum Mas
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang
- Guritno, Bambang dan WARIDIN. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja*. JRBI.Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Hakim, Abdul. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. ASKRINDO*
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2* Yogyakarta: BPFE.
- Hasibua, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Masrukhin dan Waridin. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*. EKOBIS.Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta. GRAMEDIA.
- Rivai Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta.
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang. JBRI.Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Sugiyona. 2009. *Metode Peneliti Kuantitatif*. Bandung
- Suharto dan Cahyo. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia*. Semarang. JBRI.Vol 1. No 1. Hal: 13-30