



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
DISIPLIN KERJA PADA KARYAWAN BAGIAN TEKNIK  
PABRIK GULA WRINGIN ANOM SITUBONDO**

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK  
DISCIPLINE IN EMPLOYEES IN THE SUGAR FACTORY ENGINEERING,  
WRINGIN ANOM SITUBONDO

**SKRIPSI**

Oleh :

**Anita Sundari**

**160810201064**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
DISIPLIN KERJA PADA KARYAWAN BAGIAN TEKNIK  
PABRIK GULA WRINGIN ANOM SITUBONDO**

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK  
DISCIPLINE IN EMPLOYEES IN THE SUGAR FACTORY ENGINEERING,  
WRINGIN ANOM SITUBONDO

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk  
menyelesaikan Program Studi Manajemen (S-1) dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Universitas Jember

Oleh :

**Anita Sundari**

**160810201064**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**  
**UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN**  
**BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Anita Sundari

Nim : 160810201064

Jurusan : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Danmotivasi  
Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada  
Karyawan Bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Tanpa ada paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 6 Oktober 2020

Yang menyatakan,

**Anita Sundari**  
**NIM 160810201064**

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo

Nama : Anita Sundari

Nim : 160810201064

Jurusan : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Disetujui : Oktober 2020

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

**Drs. Markus Apriono, M.M**  
**NIP. 196404041989021001**

**Dr. Arnis Budi Susanto, S.E, M.Si.**  
**NIP. 760014663**

Mengetahui  
Koordinator Program Studi  
S-1 Manajemen

**Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M.**  
**197805252003122002**

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA PADA KARYAWAN BAGIAN  
TEKNIK PABRIK GULA WRINGIN ANOM SITUBONDO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama : Anita Sundari**

**NIM : 160810201064**

**Jurusan : Manajemen**

Telah dipertahankan didepan penguji pada tanggal:

**Juli 2020**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Ketua : **Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si** : ( )  
NIP. 197412122000122001

Sekretaris : **Dra. Lilik Farida, M.Si** : ( )  
NIP. 196311281989022001

Anggota : **Dr. Susanti Prasetyaningtivas, M.Si** : ( )  
NIP. 196609181992032002

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



**Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.**  
NIP 19710727 199512 1001

**PERSEMBAHAN**

1. Kedua orang tua saya, Bapak Saliman dan Ibu Niwati.
2. Adik saya Sofyan Widiyansah.
3. Kakek dan nenek saya, beserta keluarga besar saya.
4. Kedua Dosen Pembimbing saya, Drs. Markus Apriono, M.M dan Dr. Arnis Budi Susanto, S.E, M.Si.



## MOTTO

Perbanyak rasa bersyukur. Ucapkan terima kasih pada setiap orang yang kamu temui atas segala sesuatu yang mereka lakukan untukmu.

(Bryan Tracy)

Setiap orang punya mimpi masing-masing, kamu juga punya mimpi jadi jangan tenggelam dalam mimpi milik yang lain sehingga mimpi kamu terabaikan atau mungkin terlupakan, sebaliknya kamu lah yang harus membuat orang lain tenggelam dalam mimpi kita agar kita tau seberapa dalam mimpi kita sudah terwujud.

(Min Yoon-gi)

Kamu tidak perlu menjadi luar biasa untuk memulai, tapi kamu harus memulai untuk menjadi luar biasa.

(Zig Ziglar)

## RINGKASAN

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo**; Anita Sundari; 160810201064; 2020; halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat membuat karyawan merasa nyaman dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan tanpa rasa terpaksa sehingga karyawan bekerja secara suka rela dan disiplin, hal ini tentunya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo yang berjumlah 47 orang dan diperoleh sampel sebanyak 47 responden. Metode penelitian ini menggunakan *Path Analysis* dengan hasil penelitian kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ( $Z$ ) karyawan. Motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ( $Z$ ) karyawan. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Disiplin kerja ( $Z$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

## SUMMARY

*The Influence of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance through Work Discipline on Employees of the Technical Section of Wringin Anom Situbondo Sugar Factory; Anita Sundari; 160810201064; 2020; page; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.*

*Employee performance can be influenced by transformational leadership, motivation and work discipline. Leaders who apply a transformational leadership style can make employees feel comfortable and motivated to do work without feeling forced so that employees work voluntarily and discipline, this will certainly improve employee performance.*

*This study aims to determine the effect of transformational leadership and motivation on employee performance through work discipline on employees of the Wringin Anom Situbondo Sugar Factory Engineering section. The population in this study were employees of the Wringin Anom Situbondo Sugar Factory Engineering section, totaling 47 people and obtained a sample of 47 respondents. This research method uses Path Analysis with the results of transformational leadership research (X1) has a positive and significant effect on work discipline (Z) employees. Motivation (X2) has a positive and significant effect on employee work discipline (Z). Transformational leadership (X1) has a negative and significant effect on employee performance (Y). Motivation (X2) has a positive and significant effect on employee performance (Y). Work discipline (Z) has a positive and significant effect on employee performance (Y).*

## PRAKATA

Alhamdulillah, puji syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya, hingga akhirnya saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo”. Penyusunan skripsi ini, tidak lepas dari berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulisi ingin mengucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M selaku Koordinator Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Markus Apriono, M.M. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Dr. Arnis Budi Susanto, S.E, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan semangat, motivasi, bimbingan dan saran yang bermanfaat, serta meluangkan waktu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Ibu Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si. , Dra. Lilik Farida, M.Si dan Dra. Susanti Prasetyaningtiyas, M.Si. selaku dosen penguji.
6. Ibu Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Akademik.
7. Seluruh dosen dan staff administrasi yang telah memberikan ilmu dan bantuannya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
8. Teristimewah orang tuaku tercinta, Bapak Saliman dan Ibu Niwati terima kasih atas segala doa, kasih sayang, semangat, nasihat dan pengorbanannya untuk saya hingga hari ini.
9. Terima kasih untuk adikku Sofyan Widiyansah yang selalu mendoakan dan mendukungku.

10. Terima kasih untuk keluarga besarku yang selalu mendoakan dan mendukungku.
11. Terima kasih kepada sahabat dan teman seperjuanganku, Agnis, Vanda, Tetri, Winda, Sukma, Riska, Shindika, Firda dan seluruh teman-teman jurusan manajemen angkatan 2016.
12. Terima kasih kepada Bangtan Sonyeondan (BTS) Kim Namjoon, Kim Seokjin, Min Yoongi, Jung Hoseok, Park Jimin, Kim Taehyung dan Jeon Jungkook. yang telah menghibur dan memberikan motivasi.

Jember, 6 Oktober 2020

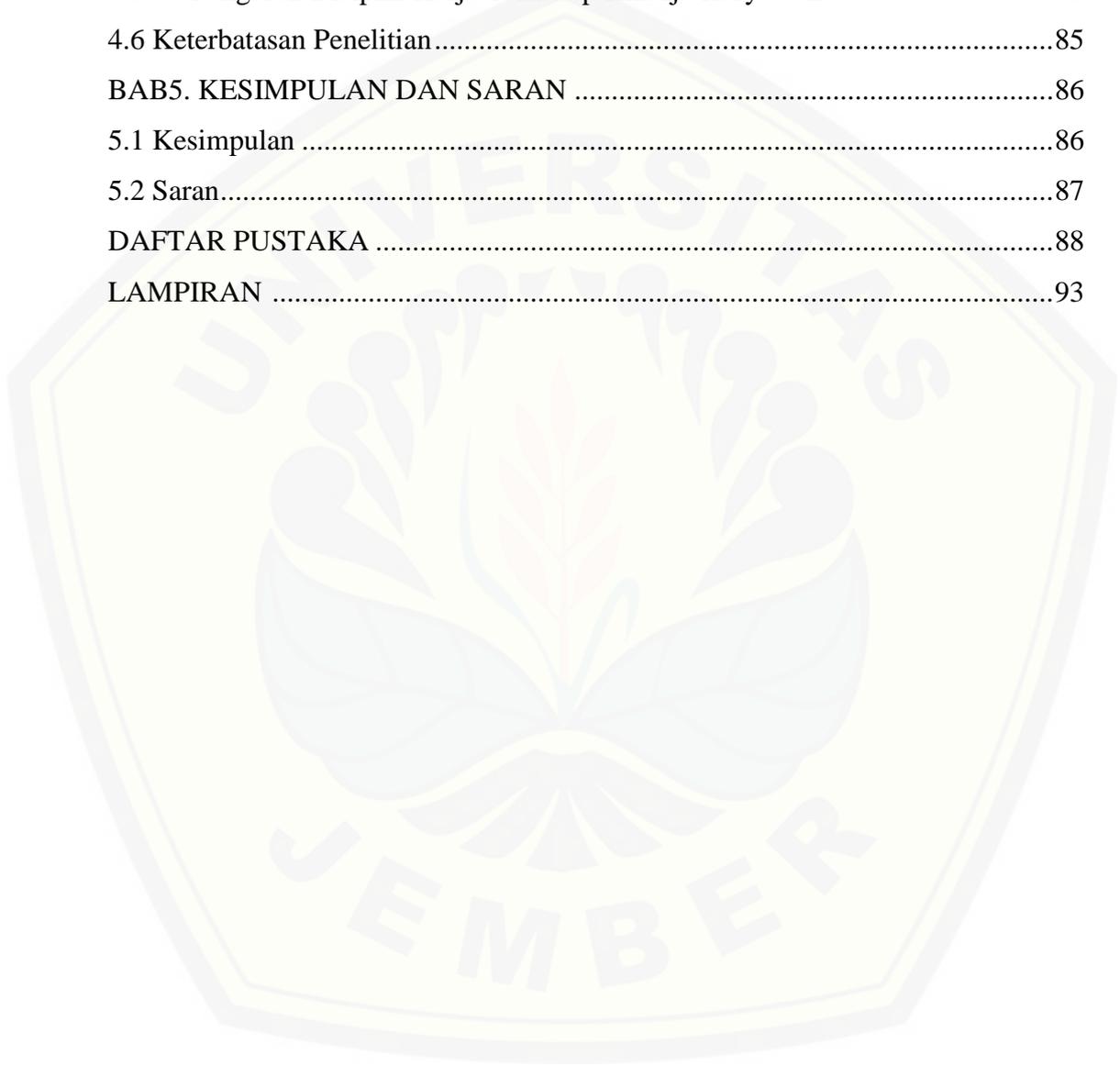
Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
HALAMAN SAMBUTAN .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
RINGKASAN .....	viii
SUMMARY .....	ix
PRAKATA .....	x
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Tinjauan Teori.....	9
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional .....	9
2.1.2 Motivasi .....	12
2.1.3 Disiplin Kerja.....	17
2.1.4 Kinerja Karyawan .....	20
2.2 Penelitian Terdahulu.....	23
2.3 Kerangka Konseptual .....	30
2.4 Hipotesis.....	32
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	36

3.1 Rancangan Penelitian .....	36
3.2 Populasi Dan Sampel .....	36
3.3 Jenis Dan Sumber Data .....	37
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	38
3.5 Identifikasi Variabel.....	39
3.6 Definisi Operasional.....	39
3.7 Skala Pengukuran Variabel .....	43
3.8 Metode Penelitian.....	43
3.8.1 Uji Instrumen .....	43
3.8.2 Uji Normalitas .....	45
3.8.3 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	45
3.8.4 Uji Asumsi Klasik.....	47
3.8.5 Uji Hipotesis .....	48
3.8.6 Perhitungan Jalur .....	49
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....	50
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	53
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	53
4.1.1 Gambaran Objek Penelitian.....	53
4.1.2 Visi Dan Misi.....	54
4.1.3 Struktur Organisasi .....	55
4.2.Deskriptif Karakteristik Responden.....	59
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	62
4.4 Hasil Analisis Data.....	66
4.4.1 Hasil Uji Instrumen.....	66
4.4.2 Hasil Uji Normalitas .....	68
4.4.3 Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	68
4.4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	71
4.4.5 Uji Hipotesis .....	74
4.4.6 Perhitungan Koefisien Jalur.....	75
4.5 Pembahasan.....	76
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Disiplin Kerja .....	76

4.5.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja .....	78
4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	79
4.5.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	81
4.5.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	83
4.6 Keterbatasan Penelitian .....	85
<b>BAB5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>86</b>
5.1 Kesimpulan .....	86
5.2 Saran.....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>93</b>

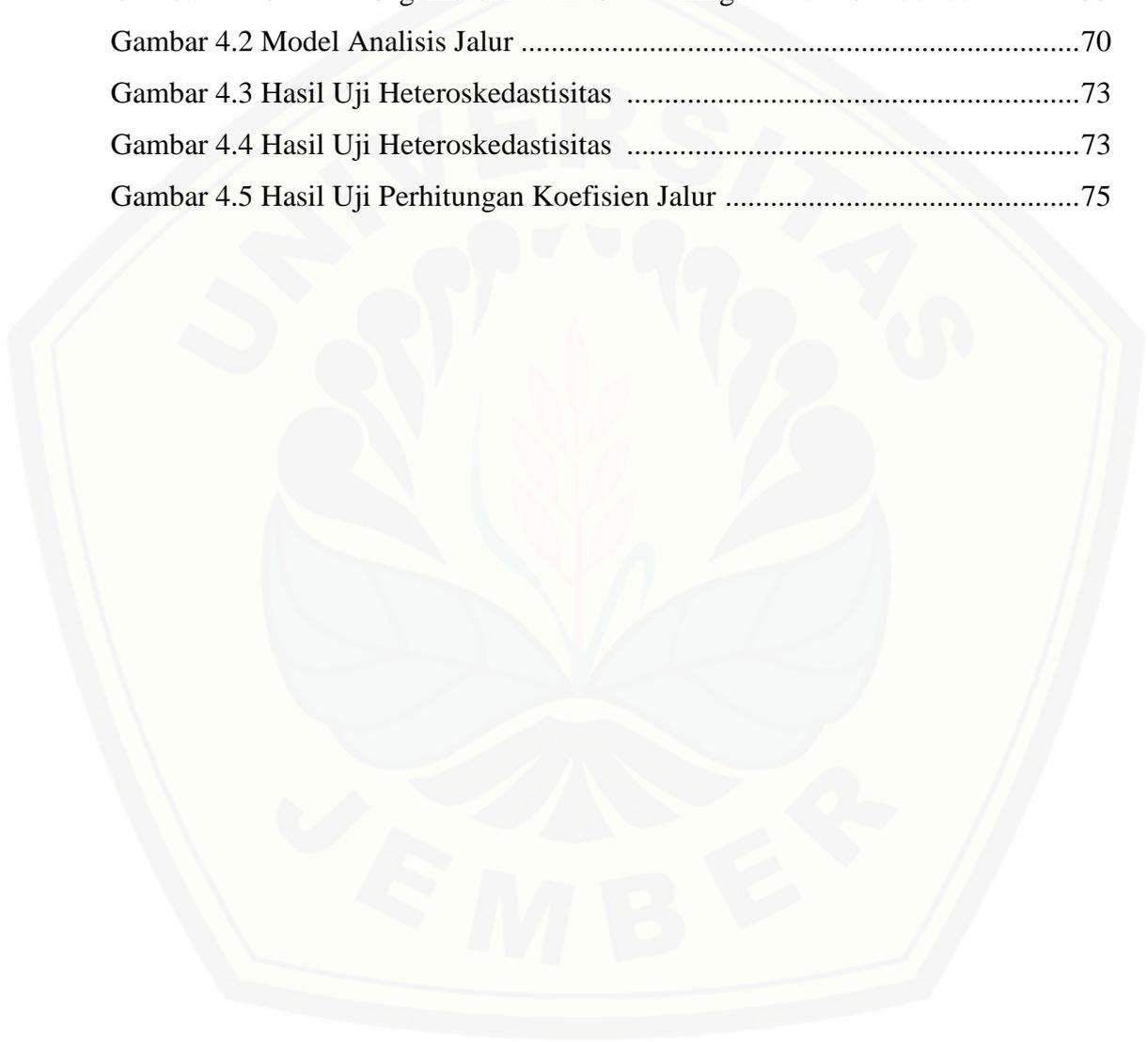


**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	29
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 3.1 Rekapitulasi Data Personalia Bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo .....	37
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	60
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan.....	61
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	62
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi .....	63
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Disiplin Kerja.....	64
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan .....	65
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	66
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	67
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Data I .....	68
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas Data II.....	68
Tabel 4.12 Hasil Analisis Jalur I .....	69
Tabel 4.13 Hasil Analisis Jalur II .....	69
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan I.....	71
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan II.....	72
Tabel 4.16 Hasil Uji t .....	74

**DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK**

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	31
Gambar 3.1 Diagram Jalur .....	46
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah .....	51
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo .....	55
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur .....	70
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	73
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	73
Gambar 4.5 Hasil Uji Perhitungan Koefisien Jalur .....	75



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	93
Lampiran 2 Jawaban Kuesioner .....	97
Lampiran 3. Deskripsi Variabel Penelitian Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) .....	101
Lampiran 4. Deskripsi Variabel Penelitian Motivasi ( $X_2$ ).....	102
Lampiran 5. Deskripsi Variabel Penelitian Disiplin Kerja ( $Z$ ) .....	103
Lampiran 6. Deskripsi Variabel Penelitian Kinerja Karyawan ( $Y$ ).....	104
Lampiran 7. Uji Validitas.....	106
Lampiran 8. Uji Reliabilitas .....	109
Lampiran 9. Uji Normalitas Data I .....	112
Lampiran 10. Uji Normalitas Data II.....	112
Lampiran 11. Analisis Jalur Model I .....	113
Lampiran 12. Analisis Jalur Model II.....	114
Lampiran 13. Uji Multikolinearitas Persamaan I .....	115
Lampiran 14. Uji Multikolinearitas Persamaan II .....	115
Lampiran 15. Uji Heteroskedastisitas I .....	116
Lampiran 16. Uji Heteroskedastisitas II .....	116
Lampiran 17. Uji t .....	117
Lampiran 18. R Tabel .....	118
Lampiran 19. Distribusi T Tabel .....	120

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di era Globalisasi segala bentuk perubahan tidak dapat diprediksi sebelumnya, ada banyak tantangan yang harus dihadapi oleh manusia agar bisa berbenah diri dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia dapat menentukan bagaimana suatu bangsa akan berkembang menjadi lebih maju, oleh karena itu kita sebagai penerus bangsa harus sigap dan tanggap serta terus mencari pengetahuan dan informasi terbaru yang terjadi pada saat ini dengan terus belajar dan mencari penemuan-penemuan serta pengalaman yang baru.

Sumber daya manusia adalah faktor utama dalam sebuah perusahaan, sebab pengelolaan sumber daya manusia merupakan satu elemen paling penting dan berharga bagi suatu organisasi atau perusahaan dan menjadi landasan yang utama dalam usaha pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Keberhasilan dan kegagalan perusahaan sebagian besar ditentukan oleh pemimpin. Pemimpin dalam suatu perusahaan melakukan fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, memotivasi, menyelesaikan konflik dan keluhan, memberikan penghargaan dan mengambil tindakan disiplin.

Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan perusahaan dalam suatu persaingan global yang sering berubah. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011: 67). Sedangkan menurut, Hasibuan (20014:6) mengemukakan bahwa kinerja

adalah suatu hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan selama periode tertentu yang di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja karyawan menjadi sangat penting dikarenakan penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti dalam suatu perusahaan, yaitu akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan, dengan kinerja yang baik setiap karyawan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik dapat memberikan kontribusi besar dalam menjalankan aktivitas suatu perusahaan serta dapat tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan yang baik dan memuaskan dapat menghasilkan produktivitas yang baik bagi instansi, sedangkan kinerja yang buruk dapat menghasilkan produktivitas yang rendah bagi instansi. Ada beberapa faktor yang memiliki pengaruh penting dalam menentukan baik dan buruknya kinerja karyawan seperti kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin karyawan.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi 2003:115). Kepemimpinan transformasional penting bagi perusahaan karena sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang signifikan kepada karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya dan mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Seorang pemimpin harus mencari cara

pendekatan yang efektif terhadap karyawan dengan melihat kondisi yang ada. Menurut Rivai, dkk (2013) kepemimpinan transformasional dapat menimbulkan pengaruh positif pada perilaku kerja karyawan, sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karena dengan adanya kepemimpinan transformasional karyawan akan bekerja lebih giat, bersemangat, berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, dan menggunakan seluruh kemampuan yang dimiliki dengan sebaikbaiknya, untuk memajukan perusahaan. Sebaliknya apabila karyawan merasakan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan kurang berjalan dengan baik maka akan menimbulkan pengaruh negatif pada perilaku kerja karyawan sehingga akan menghasilkan kinerja yang rendah pula. Bahkan karyawan tidak bersemangat dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan tanpa memikirkan kualitas dan kuantitasnya.

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2009:61). Kinerja karyawan yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, oleh karena itu motivasi dapat dikatakan berpengaruh terhadap kinerja karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Latief (2012) mengemukakan bahwa dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan, dimana setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. Sedangkan, rendahnya motivasi kerja akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah. Motivasi yang diberikan pimpinan kepada bawahan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula kepada

para bawahannya dalam sebuah organisasi agar tercapainya suatu organisasi dan tanggung jawab yang sudah ditentukan organisasi (Robbins dan Timothy, 2008:222).

Disiplin kerja merupakan perilaku seseorang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada. Menurut Sutrisno (2010) disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja. Disiplin kerja penting dilakukan bagi perusahaan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan, baik secara perorangan maupun kelompok sehingga menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas. Menurut Siagian (2008: 305) disiplin sendiri merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu disiplin harus diterapkan karyawan saat bekerja yang mana nantinya disiplin bermanfaat untuk mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo Jawa Timur berada dibawah naungan Perusahaan Perkebunan Nusantara (PTPN) XI yang dikelola langsung melalui kementerian BUMN (Badan Usaha Milik Negara) mempunyai fungsi utama sebagai perusahaan yang beroperasi khusus pada pengolahan dan produksi langsung gula tebu dari bahan baku mentah menjadi produk jadi yang hasil produksinya akan didistribusikan langsung keseluruh wilayah Indonesia guna memenuhi kebutuhan produk gula dalam negeri.

Salah satu upaya Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo dalam mempertahankan kinerja karyawan adalah dengan cara memperhatikan kepemimpinan, motivasi serta disiplin kerja karyawan yang merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Kepemimpinan transformasional dan motivasi pada karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo yaitu dimana pemimpin mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya, serta karyawan merasa termotivasi dalam bekerja apabila karyawan mendapatkan perhatian dari seseorang pemimpin dimana pemimpin haruslah peduli dengan kegiatan-kegiatan kerja dan peduli dengan bawahannya. Sedangkan disiplin kerja dapat dilihat dari tingkat disiplin waktu maupun kehadiran, bagi pegawai yang melanggar peraturan organisasi akan diberikan sanksi yang telah ditetapkan oleh organisasi, seperti teguran lisan yang langsung dilakukan pemimpin organisasi kepada bawahannya jika karyawan tidak juga berubah maka akan diberikan teguran tertulis yang berbentuk surat teguran dari pimpinan kepada bawahan.

Research gap dalam penelitian ini yaitu masih diketahui adanya perbedaan dari hasil penelitian-penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan yang dilakukan oleh Sukmana dan Sudibi (2015) yang menyimpulkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka kinerja akan semakin meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nafiudin (2014) kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan, Kumarawati *et al.* (2017) menyimpulkan disiplin memiliki pengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai namun disiplin bukan mediasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memberi makna bahwa meskipun disiplin pegawai meningkat, namun tidak serta merta dapat peningkatan kinerja pegawai dan disiplin tidak mampu memediasi pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai. Sedangkan

penelitian Rozalia *et al.* (2015) menyimpulkan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian terdapat beberapa tujuan tindakan disiplin untuk karyawan, yaitu untuk menjadi lebih produktif lagi sehingga akan menguntungkan dalam jangka waktu yang panjang.

Fenomena yang terjadi pada karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo yaitu kinerja karyawan tidak berjalan optimal misalnya, tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada karyawan terkadang tidak selesai tepat pada waktu yang ditargetkan perusahaan. Kinerja karyawan yang dimaksudkan disini adalah seluruh karyawan di bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo. Sehingga, penulisan ini lebih memfokuskan permasalahan pada kondisi yang dialami oleh karyawan di bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo, seperti kepemimpinan transformasional dan motivasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

Penelitian ini dilakukan karena melihat kurang optimalnya peran pemimpin, motivasi serta disiplin kerja sehingga hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan yang terjadi pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, kinerja karyawan perlu lebih diperhatikan karena kinerja karyawan menjadi sangat penting dalam pencapaian tujuan. Karyawan sebagai individu dalam organisasi atau perusahaan wajib menjalankan tugas dan pekerjaan yang dibebankan dengan disiplin dan bertanggung jawab, untuk mewujudkan semua itu perlu adanya pengaruh dari pemimpin dan motivasi yang baik.

Berdasarkan research gap dan fenomena yang terjadi, peneliti ingin mengkaji lebih lanjut mengenai informasi sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening, sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan

Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo?
- b. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap disiplin kerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo?
- c. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo?
- d. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo?
- e. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo?

## 1.3 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan meberikan manfaat kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

a. Bagi instansi

Bagi intansi hasil penelitian ini dapat memberikan informasi tentang seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

b. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan pengetahuan terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

c. Bagi semua orang yang mendalami penelitian

Memperoleh pengalaman dan menambah pengetahuan praktis yang berharga bagi peneliti, serta diharapkan dapat menjadi bekal untuk memasuki dunia kerja.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Tinjauan Teori**

#### **2.1.1 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menginspirasi karyawannya tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tapi juga mempercayai potensi mereka untuk menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional karyawan akan merasa dipercayai, dihargai, dan akan selalu menghormati pemimpinnya. Gaya kepemimpinan seperti ini akan mampu membawa kesadaran para karyawan dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan erat yang sinergi, kepedulian antar pendapat, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral.

Menurut Northouse (2013:177) kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan membuat pengikut lebih memahami kegunaan dan nilai pekerjaan dan mendorong pengikut untuk mengalahkan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Kepemimpinan transformasional membawa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya yang diharapkan dari mereka (Yukl 2015:262). Menurut Robbins dan Judge (2017:261) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional lebih efektif karena kreatif, selain itu mereka mendorong para pengikutnya agar menjadi kreatif juga. Kepemimpinan yang transformasional akan menjadi lebih efektif ketika para

pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan karyawan untuk mengambil keputusan dibandingkan ketika mereka melaporkan kepada para dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit.

Menurut Northouse (2013:181) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah:

1. Pengaruh ideal

Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pengikut menghubungkan dirinya dengan pemimpin dan sangat ingin menirukan mereka. Pengaruh ideal diukur dengan dua komponen: komponen pengakuan yang merujuk pada pada pengakuan pengikut kepada pemimpin yang didasarkan pada persepsi yang mereka miliki atas pimpinan mereka, dan komponen perilaku yang merujuk pada observasi pengikut atau perilaku manusia.

2. Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan seorang pemimpin yang mengkomunikasikan harapan-harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

3. Rangsangan intelektual

Mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi. Jenis kepemimpinan ini mendukung pengikut ketika mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara inovatif untuk menghadapi masalah organisasi.

4. Pertimbangan yang adaptif faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Menurut Edison *et al.* (2016:98), karakter dari kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

a. Memiliki strategi yang jelas

Pemimpin memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi misi dan strategi perusahaan serta dikomunikasikan dengan baik kepada karyawannya.

b. Kepedulian

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh seluruh karyawannya dan memotivasinya, serta kepeduliannya terhadap lingkungan dari kenyamanan kerja.

c. Merangsang karyawan

Pemimpin merangsang dan membantu karyawan untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan.

d. Menjaga kekompakan tim

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dengan cara memberikan toleransi kepada seluruh karyawan.

e. Menghadapi perbedaan dan keyakinan

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan kearah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

Menurut Yukl (2010:15), indikator dari gaya kepemimpinan transformasional adalah:

a. Kharisma

Pemimpin mampu memberikan contoh bersikap ramah terhadap karyawan

b. Inspirasional

Pemimpin yang inspirasional mampu memberikan kata-kata yang menginspirasi karyawan tentang pekerjaan..

c. Stimulasi intelektual

Pemimpin mampu menunjukkan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk berpikir tentang masalah yang dihadapi dengan menggunakan inovasi baru.

d. Perhatian secara individual

Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap karyawan untuk bekerja.

### 2.1.2 Motivasi

Motivasi yang dimiliki seseorang adalah kekuatan pendorong untuk melakukan suatu kegiatan guna mencapai suatu kepuasan bagi dirinya. Manajer yang aktif senantiasa memperhatikan adanya kesinambungan atau paling sedikit adanya kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2009:141) motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang artinya dorongan atau mengarahkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2009:837). Sedangkan menurut Robbins (2015:127) motivasi yaitu proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh dorongan intrinsik yang ada pada diri seseorang atau individu, maupun dipengaruhi oleh dorongan ekstrinsik yang berasal dari luar. Menurut Hasibuan (2007:97) tujuan motivasi yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Meningkatkan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan

7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat kerja.

Berdasarkan kajian tentang motivasi, banyak dihasilkan teori-teori yang mengkaji pembahasan tentang motivasi, diantaranya yaitu:

1. Content Theory (Teori Isi)

Menurut Heidjaracman dan Husnan (2002:225), menekankan arti bahwa pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada “di dalam” individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dipuaskan oleh individu. Menurut Robbins (2015) teori-teori yang termasuk dalam kategori teori isi adalah:

- a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori hirarki kebutuhan Maslow merupakan teori motivasi yang dicetuskan oleh Abraham Maslow dengan pernyataan bahwa manusia pada dasarnya memiliki lima kebutuhan yang paling dasar (asasi) sampai pada kebutuhan aktualisasi diri. Terdapat hirarki kebutuhan antara lain:

1. Fisiologis, meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Rasa aman, meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
3. Sosial, meliputi kasih sayang, rasa memiliki penerimaan dan persahabatan.
4. Penghargaan, meliputi faktor-faktor internal seperti harga diri, kemandirian dan pencapaian serta faktor-faktor eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.

5. Aktualisasi, dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa, meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi kita dan pemenuhan diri.

b. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengusulkan dua sudut pandang berbeda mengenai manusia. Teori X asumsi pada dasarnya bahwa para pekerja tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus dipaksa untuk mengerjakan. Sedangkan teori Y asumsi bahwa para pekerja suka bekerja, kreatif, dan mencari tanggung jawab, dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaannya.

c. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg. Dari hasil penelitian yang dilakukannya, ada 2 kelompok faktor yang dapat mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya, meliputi:

1. *Hygiene Factors*

Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja, hanya menimbulkan sikap kerja yang netral, tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

2. *Motivational Factors*

Faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja seperti, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pengakuan, dll. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, akan menimbulkan kepuasan kerja. Tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang ada adalah sikap kerja yang netral.

d. Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi adalah tiga kebutuhan penting

dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi. Tiga kebutuhan yang dikembangkan oleh David McClelland yaitu:

1. Kebutuhan akan pencapaian adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar, dan berusaha untuk berhasil.
2. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
3. Kebutuhan akan afiliasi adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

## 2. Teori proses

Lain halnya dengan teori isi yang menekankan pada “isi dan sifat” dorongan, maka teori proses menekankan pada “bagaimana dan dengan tujuan apa” setiap individu dimotivasi untuk melakukan suatu tindakan. Menurut pendekatan ini, kebutuhan adalah salah satu elemen dalam proses bagaimana seseorang bertingkah laku. Teori-teori yang termasuk dalam kategori teori proses menurut Robbins dan Judge (2015) adalah:

### a. Teori Penentuan Nasib Sendiri

Teori penentuan nasib sendiri merupakan teori motivasi yang memusatkan perhatian pada pengaruh yang menguntungkan dari motivasi secara intrinsik dan pengaruh yang merugikan bagi motivasi secara ekstrinsik. Teori penentuan nasib sendiri dalam *cognitive evaluation theory* merupakan teori penentuan nasib sendiri yang berpegang teguh pada mengalokasikan imbalan secara ekstrinsik atas perilaku yang sebelumnya telah memperoleh imbalan secara intrinsik yang cenderung pada penurunan keseluruhan tingkat motivasi jika imbalan terlihat sebagai pengendalian.

### b. Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan merupakan suatu teori yang mengatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi.

c. Teori Efikasi Diri

Teori efikasi diri juga dikenal sebagai teori *kognitif sosial* atau *teori pembelajaran sosial*, yang mengacu pada keyakinan individu bahwa bahwa dia mampu untuk melaksanakan tugas. Orang dengan efikasi diri yang rendah lebih cenderung untuk mengurangi upaya mereka dan menyerahkan sekaligus, sementara orang dengan efikasi diri yang tinggi akan berusaha dengan lebih keras untuk menguasai tantangan.

d. Teori Penguatan

Teori penguatan merupakan suatu teori yang mengatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensinya. Teori penguatan mengabaikan keadaan dari dalam diri individu dan hanya memusatkan perhatian semata pada apa yang terjadi ketika dia melakukan beberapa tindakan.

e. Teori Keadilan

Teori keadilan merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa perbandingan individual menengenai input dan hasil pekerjaan mereka dan berespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Teori motivasi keadilan merupakan teori yang mengansumsikan bahwa seseorang membandingkan usaha mereka dengan orang lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori mengatakan bahwa orang dimotivasi untuk diperlakukan secara adil, apabila seseorang diperlakukan tidak adil maka motivasinya akan menurun dan menimbulkan ketidakpuasan serta menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan. Sebaliknya, jika seseorang merasa diperlakukan secara adil maka motivasinya akan bertambah dan merasa puas. Teori keadilan menggaris bawahi bahwa motivasi, prestasi dan kepuasan seseorang tergantung pada perbandingan antara kontribusi yang diberikan dan imbalan yang diterima orang lain dalam situasi yang sama.

f. Teori Ekspektasi

Teori ekspektasi yaitu teori yang menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada

kekuatan ekspektasi terhadap hasil dari tindakan itu dan ketertarikan individu kepada hasil tersebut.

Berikut ini merupakan indikator motivasi berdasarkan teori keadilan sebagai berikut:

a. Tingkat gaji

Gaji yaitu suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah karyawan lakukan. Tingkat gaji yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan

b. Penghargaan yang didapatkan

Pemberian prestasi pada karyawan penting dalam sebuah perusahaan, karena dapat meningkatkan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

c. Tanggung jawab pekerjaan

Setiap karyawan mempunyai tanggung jawab pekerjaan masing-masing, tanggung jawab pekerjaan hendaknya diberikan sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja.

d. Perlakuan dari pimpinan dan sesama karyawan

Mendapatkan perlakuan yang baik di lingkungan kerja baik dari atasan maupun sesama karyawan tanpa adanya diskriminasi.

### 2.1.3 Disiplin Kerja

Menurut Sastrohadiwiryo (2005:291) disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap menghormati, mengagumi, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan oleh pimpinan.

Menurut Rivai (2004:444) 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 menaati semua peraturan

dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Mulyadi (2015:48) disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

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

Menurut Mangkunegara (2011:129) bentuk disiplin kerja terbagi menjadi tiga elemen yaitu:

**a. Disiplin Preventif**

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

**b. Disiplin Korektif**

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

**c. Disiplin Progresif**

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu:

- 1) Tujuan dan kemampuan, yakni pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuannya supaya karyawan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakan tugasnya.
- 2) Teladan pimpinan, yakni teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan manutan oleh bawahannya.

- 3) Balas jasa, yakni untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik maka perusahaan harus memberikan balas jasa yang memang sesuai dengan haknya.
- 4) Keadilan, yakni menyamaratakan perlakuan terhadap bawahan karena pada dasarnya setiap manusia menganggap dirinya penting dan ingin diperlakukan sama dengan orang lain.
- 5) Pengawasan melekat, yakni memberikan pengawasan langsung kepada para bawahan sehingga karyawan akan merasa mendapatkan perhatian, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.
- 6) Sanksi hukuman, yakni pemberian sanksi terhadap karyawan yang terbukti telah melanggar peraturan yang berlaku pada perusahaan tersebut.
- 7) Ketegasan, yaitu sikap yang dimiliki oleh atasan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan.
- 8) Hubungan kemanusiaan, yakni hubungan baik yang bersifat vertikal maupun horizontal seperti hubungan atasan dengan bawahan maupun hubungan sesama rekan kerja.

Berikut merupakan indikator disiplin kerja menurut Rivai (2005:444) yaitu:

a. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

b. Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

c. Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

d. Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

e. Bekerja etis

Beberapa karyawan yang mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas, hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

#### 2.1.4 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Maka pengertian kinerja adalah, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam sebuah organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja karyawan dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan yang sangat erat. Kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan (Nawawi, 2015:212). Sedangkan menurut Titisari (2014:74) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi.

Sjafri (2009:155) kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem tim, situasional dan konflik. Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau kompetensi, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pegawai.

- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada pegawai.
- 3) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- 4) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 5) Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- 6) Konflik, meliputi konflik dalam diri individu atau konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok atau organisasi.

Menurut Mangkunegara (2009:67) dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan siklus aktivitas yang diselesaikan secara efektif dan efisien.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima, melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Kerjasama menunjukkan kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lainnya secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil kerja yang dihasilkan akan semakin baik dan terkoordinasi.

e. Inisiatif

Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menurut kepada atasan.

Menurut Serdamayanti (2004:51) menyebutkan beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

b. Ketetapan waktu

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.

c. Inisiatif

Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.

d. Keterampilan kerja

Diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

e. Komunikasi

Komunikasi merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil dari tinjauan penelitian terdahulu dapat dijadikan sebuah gambaran peneliti untuk melakukan penelitian berikutnya. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang mendukung kegiatan penelitian selanjutnya.

Wiyantoro (2014) penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada Kantor Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Jember. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Pariwisata Kabupaten Jember yang berjumlah 35 orang. Sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan metode populasi (*sensus*). Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, penyebaran kuesioner kepada 35 responden dan studi pustaka. Alat analisis data yang digunakan yaitu Analisis Jalur (*Path Analysis*) untuk menganalisis hubungan antar variable dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara. Adapun yang menjadi variable bebas dalam penelitian ini yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi (X2), variable intervening yaitu Disiplin Kerja(Z) sedangkan variabel terikatnya yaitu Kinerja karyawan (Y).

Penelitian Putra dan Indrawati (2015) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Agung Motor di Kabupaten Tabanan. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana responden berjumlah 47 orang. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hendaknya pemimpin memberikan fasilitas yang baik guna mendukung pekerjaan karyawan dan memberikan motivasi positif untuk meningkatkan semangat kerja serta Perusahaan sebaiknya menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan kompetensi karyawan tersebut. Karyawan hendaknya tepat waktu mengerjakan tugas dan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Meutia (2017) penelitiannya berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh. Penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi untuk menganalisis pengaruh tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh yang berjumlah 166. Sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 117 orang yang diambil dari populasi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi

mempunyai pengaruh yang positif sebesar 0,584 terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikan yang baik 0,001, variabel komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif sebesar 0,066 terhadap kinerja karyawan dengan tidak signifikan 0,496, variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja sebesar - 0,292 dengan tingkat signifikan yang baik 0,001. Variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif sebesar 0,193 terhadap komitmen organisasional dengan tingkat signifikan yang baik 0,004, dan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif sebesar 0,691 terhadap komitmen organisasional dengan tingkat signifikan yang baik 0,001.

Radita (2018) penelitiannya berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Satria Kota Purwokerto. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirta Satria Purwokerto. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *purposive sampling*. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ilyas dan Novianti (2019) penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Nindomarco Prismatama Cabang Bogor. Hasil penelitian

menunjukkan 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Unggul Karya Semesta Bogor dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,409 dan nilai  $t$  hitung = 11.204 >  $t$  tabel 1,979 yang membuktikan hipotesis pertama diterima. 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Unggul Karya Semesta Bogor dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,170 dan nilai  $t$  hitung = 4.443 >  $t$  tabel 1,979 yang membuktikan hipotesis kedua diterima. 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Unggul Karya Semesta Bogor dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,403 dan nilai  $t$  hitung = 9.461 >  $t$  table 1,979 yang membuktikan hipotesis kedua diterima. 4) Hasil uji hipotesis secara simultan diketahui nilai nilai  $F$  hitung 168.176 >  $F$  tabel 2.445 dengan hal ini membuktikan bahwa secara bersama-sama variable motivasi, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai signifikan terhadap kinerja karyawan. 5) Hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai *adjusted R*<sup>2</sup> sebesar 0.799.

Handayani, Butarbuta, Wijaya dan Chandra (2019) penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Tujuan penelitian ini adalah: 1. untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar; 2. untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar; 3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai sudah baik; 2. terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai; 3. terdapat hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan hubungan yang sangat kuat dan positif

antara motivasi dengan kinerja pegawai; 4. hasil uji hipotesis menyatakan  $H_0$  ditolak, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar dengan motivasi sebagai variabel intervening baik secara simultan maupun parsial.

Pahlevi (2019) penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Hotel Royal Senyur). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Jenis Penelitian ini merupakan penelitian eskplanatori. Sampel pada penelitian ini adalah 43 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* dengan kriteria responden adalah karyawan yang sudah bekerja selama satu tahun. Sumber data pada penelitian ini adalah sumber data primer. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Pengujian instrument dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan uji hipotesis dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Candra Eko Wiyantoro (2014)	Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Kinerja karyawan ( $Y$ ), Disiplin kerja ( $Z$ )	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	I Wayan Arta Permana Putra, Ayu Desi Indrawati (2015)	Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), disiplin kerja ( $X_3$ ), kinerja karyawan ( $Y$ )	Analisis regresi linear berganda	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3.	Tuti Meutia (2017)	Budaya organisasi ( $X_1$ ), Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ), Komitmen Organisasional ( $Z$ ), dan Kinerja karyawan ( $Y$ )	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan tidak signifikan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
4.	Radita Bagus Mashari (2018)	kepemimpinan transformasional (X1), Motivasi (X2), Disiplin kerja (X3), Kinerja karyawan (Y)	Analisis linier Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5.	Yasnimar Ilyas, Nia Novianti (2019)	Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> ), Motivasi (X <sub>2</sub> ), Budaya Organisasi (X3), Kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, Hasil uji hipotesis secara simultan membuktikan bahwa secara bersama-sama variable motivasi, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
6.	Yuli Handayani, Marisi Butarbutar, Andy Wijaya, Erbin Chandra (2019)	Kepemimpinan transformasional (X), Kinerja karyawan (Y), Motivasi (Z)	Analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif	Gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai sudah baik, Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai, Terdapat hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan hubungan yang sangat kuat dan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai, Hasil uji hipotesis menyatakan H0 ditolak, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Fahrezal Pahlevi (2019)	Motivasi (X), Kinerja karyawan (Y), Disiplin kerja (Z)	Uji hipotesis dan Analisis jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

Sumber: Candra Eko Wiyantoro (2014), I Wayan Arta Permana Putra, Ayu Desi Indrawati (2015), Tuti Meutia (2017), Radita Bagus Mashari (2018), Yasnimar Ilyas, Nia Novianti (2019), Yuli Handayani, Marisi Butarbutar, Andy Wijaya, Erbin Chandra (2019), Fahrezal Pahlevi (2019).

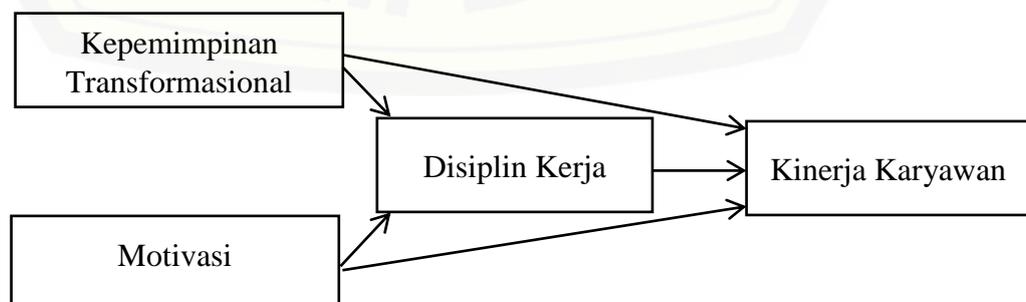
### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat

serta variabel intervening. Penelitian ini menjadikan kepemimpinan transformasional, motivasi sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan disiplin kerja sebagai variabel penysela. Ketiga variabel tersebut diasumsikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

Kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu perusahaan secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, kepemimpinan transformasional dimana seorang pemimpin menggerakkan dan memberikan dorongan kepada karyawan dan mengarahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan. Selain kepemimpinan, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh motivasi, dimana seorang karyawan membutuhkan motivasi untuk bekerja. Semakin karyawan mendapatkan motivasi yang baik, maka hasil kinerja karyawan tersebut akan meningkat atau lebih baik, begitupun sebaliknya. Selain itu, dengan adanya disiplin kerja, karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab dan juga kewajiban untuk mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya. Keberhasilan perusahaan bisa dilihat dari pencapaian kinerja karyawan. Dapat disimpulkan, kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karyawan.

Kerangka konseptual ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, teori dan jurnal, serta kerangka konseptual maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap disiplin kerja ( $Z$ )

Seorang pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, apabila para bawahannya berdisiplin dengan baik. Oleh karena itu, pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

Menurut Ardana dkk (2011:179) kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen, karena mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Candra Eko Wiyantoro (2014) menghasilkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap disiplin kerja pada kantor Pariwisata dan Budaya Kabupaten Jember. Berdasarkan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat disusun hipotesis:

$H_1$ : kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

b. Pengaruh motivasi ( $X_2$ ) terhadap disiplin kerja ( $Z$ )

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi dapat menciptakan suasana bekerja yang semangat, aman, nyaman, dan salah satu tujuannya yaitu untuk

membentuk kedisiplinan kerja yang tinggi. Menurut Robbins (2015: 112) motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang yang bersemangat, diarahkan, dan berkelanjutan menuju pencapaian tujuan. Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa yang akan datang.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahrezal Pahlevi (2019) menghasilkan motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap disiplin kerja. Berdasarkan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat disusun hipotesis:

H<sub>2</sub>: motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

c. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y)

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan wawasan kreatif, kegigihan, energi, intuisi, dan kepekaan terhadap karyawan untuk mendapatkan tujuan atau keinginan organisasi dan memiliki dampak pada kinerja karyawan. Menurut Nawawi (2003:115) kepemimpinan transformasional adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuli Handayani, Marisi Butarbutar, Andy Wijaya, Erbin Chandra (2019) menghasilkan uji hipotesis H<sub>0</sub> ditolak, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat disusun hipotesis:

H<sub>3</sub>: kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

d. Pengaruh motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga, hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyatakan bahwa seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Hal ini sesuai dengan penelitian Radita (2018) menghasilkan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>4</sub>: motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

e. Pengaruh disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Disiplin kerja yang diterapkan di perusahaan dimaksudkan agar semua karyawan yang ada di dalamnya bersedia dan sukarela mentaati seluruh peraturan yang berlaku, sehingga dapat menjadi modal utama untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Gorda (2004:111) disiplin kerja juga adalah sikap dan perilaku seorang karyawan yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang karyawan dengan penuh kesadaran dan penuh ketulus-ikhlasan atau dengan paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijakan perusahaan didalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagai upaya memberi sumbangan semaksimal mungkin pencapaian tujuan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian I Wayan Arta Permana Putra, Ayu Desi Indrawati (2015) menghasilkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat disusun hipotesis:

H<sub>5</sub>: disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.



## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan gambaran atau deskripsi yang terinci dan mendetail tentang komponen penelitian, sehingga rancangan penelitian dipakai sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian. Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan kepemimpinan transformasional dan motivasi sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

Menurut Hermawan (2009:20) menyatakan bahwa *explanatory research* merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. *Explanatory research* dapat dikatakan sebagai penelitian untuk menguji hipotesis antar variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Dengan menggunakan metode penelitian tersebut akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga menghasilkan kesimpulan yang memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Simamora (2004:158) yang dimaksud populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen (unit dan individu) sejenis yang dapat dibebankan menjadi objek penyelidikan penelitian. Populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo. Sampel menurut Arikunto (2013:109) adalah sebagian dari populasi yang diteliti. Pengambilan sampel disini didasarkan atas jumlah populasi yang ada pada instansi, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan penelitian untuk mengambil keputusan. Apabila subjek atau

populasi yang kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan apabila lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 25% dari populasi. Berikut ini merupakan rekapitulasi jumlah karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

Tabel 3.1  
Rekapitulasi Data Personalia  
Bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo

No	Bagian Instalasi	Jumlah Karyawan
1.	Kasi Energi	10 Orang
2.	Kasi Pabrik	27 Orang
3.	Kasi Traksi	10 Orang
	Total	47 Orang

Sumber: Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo

Berdasarkan data tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo yang berjumlah 47 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan pada bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo yang berjumlah 47 orang.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### a. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang diperoleh dari kuesioner dan diterjemahkan ke dalam data kuantitatif menggunakan skala Likert. Hasil dari jawaban responden akan diolah dengan menggunakan software *SPSS v.22 for windows* yang selanjutnya akan dianalisis.

#### b. Sumber Data

##### 1. Data Primer

Data primer dari penelitian ini diperoleh dari wawancara dan jawaban kuesioner yang diberikan kepada karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini didapat atau diperoleh dari internet atau publikasi informasi. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi kepustakaan seperti buku, jurnal, artikel, dan data-data di perusahaan yang terkait dengan penelitian ini.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

#### 1. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan objek penelitian seperti dengan pimpinan atau atasan dan karyawan pada bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo. Data yang didapat dari wawancara ini adalah gambaran umum tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

#### 2. Kuesioner

Menurut Sugiono (2013:137), penyebaran kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan pernyataan secara tertulis dari peneliti kepada responden untuk dijawab. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian mengajukan daftar pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap jawaban pertanyaan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis.

#### 3. Studi pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Dalam penelitian ini variabel dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu:

a. Variabel Independen

Menurut Sugiono (2016:39) variabel independent atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent atau variabel terikat. Variabel ini diberi notasi dengan huruf X, dimana terdiri dari: kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ).

b. Variabel Dependen

Menurut Sugiono (2016:39) variabel dependent atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel ini disimbolkan dengan huruf Y, pada penelitian ini variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y).

c. Variabel Intervening

Menurut Sugiono (2016:39) variabel ini merupakan variabel penyela atau variabel yang terletak diantara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Pada penelitian ini, disiplin kerja merupakan variabel intervening yang diberi notasi dengan huruf Z.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Nazir (2008) definisi operasional variabel adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau mespesifikasi kegiatan atau memberi suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.

a. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )

Kepemimpinan transformasional menginspirasi karyawannya tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tapi juga mempercayai potensi mereka untuk menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik.

Dengan penerapan kepemimpinan transformasional karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo akan merasa dipercayai, dihargai, dan akan selalu menghormati pemimpinnya. Menurut Yukl (2010:15), indikator dari gaya kepemimpinan transformasional adalah:

1. Kharisma

Pemimpin memberikan contoh bersikap ramah terhadap karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

2. Inspirasional

Pemimpin menginspirasi karyawan saat bekerja pada bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

3. Stimulasi intelektual

Pemimpin mampu menunjukkan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk berpikir tentang masalah yang dihadapi dengan menggunakan inovasi baru pada karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

4. Perhatian secara individual

Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo untuk bekerja

- b. Motivasi ( $X_2$ )

Dalam kehidupan sehari-hari motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau ransangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, oleh karena itu bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo harus mampu memberikan motivasi kepada seluruh karyawan, karena dengan motivasi tersebut dapat menggerakkan setiap individu untuk melakukan seluruh aktivitas dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Indikator motivasi berdasarkan teori keadilan yaitu:

1. Tingkat gaji

Gaji yaitu suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan dan diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

2. Penghargaan yang didapatkan

Memberikan penghargaan pada karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo karena dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

3. Tanggung jawab pekerjaan

Memberikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo dalam bekerja.

4. Perlakuan dari pimpinan dan sesama karyawan

Mendapatkan perlakuan yang baik di lingkungan kerja baik dari atasan maupun sesama karyawan tanpa adanya diskriminasi pada karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

c. Disiplin Kerja (Z)

Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo yang sesuai dengan peraturan yang tertulis maupun tidak tertulis dan apabila karyawan melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Menurut Rivai (2005:444) indikator disiplin kerja yaitu:

1. Kehadiran. Kehadiran karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo sesuai dengan ketepatan waktu yang ditentukan oleh perusahaan.
2. Ketaatan pada peraturan kerja. Setiap karyawan taat pada prosedur kerja yang telah diatur oleh bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.
3. Ketaatan pada standar kerja. Karyawan bekerja sesuai standart yang ditetapkan oleh bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Karyawan Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo bekerja dengan mengikuti SOP
5. Bekerja etis. Setiap karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo berperilaku dengan baik saat bekerja misalnya terkait dengan kesopanan.

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kedepannya. Menurut Serdamayanti (2004:51) menyebutkan beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja  
Kualitas kerja atau hasil yang dicapai oleh karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.
2. Ketetapan waktu  
Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan perusahaan dan pimpinan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo.
3. Inisiatif  
Karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo mempunyai kesadaran diri untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Keterampilan kerja  
Memiliki keterampilan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan pekerjaan karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo saat bekerja sesuai dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
5. Komunikasi

Kemampuan berkomunikasi karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo dengan pimpinan atau rekan kerja saat bekerja.

### 3.7 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Menurut Ghozali (2013:3) pengukuran merupakan suatu proses hal dimana suatu angka atau simbol diletakkan pada karakteristik atau properti suatu stimulasi sesuai dengan aturan atau prosedur yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan skala likert, menurut Sugiono (2014:93) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert digunakan secara luas yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap statemen yang berkaitan dengan objek yang dinilai. Rentang skala pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
2. Setuju (S) : Skor 4
3. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
4. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2013:211) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan

pada kuesioner yang yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan.

Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's* yaitu dengan cara mengkolerasi tiap pertanyaan dengan skor total, kemudia hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:90):

$$\frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

- r = Kolerasi *product pearson momen*
- X = Nilai variabel
- Y = Nilai total variabel
- n = Jumlah data

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikan *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikan <5% (Prayitno, 2010:70).

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan standar item *alpha*. Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika hasil  $\alpha \geq 0,60$ , dan dapat dikatakan tidak reliabel jika hasil  $\alpha \leq 0,60$  (Ghozali, 2016:135).

$$a = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = Koefisien reliabilitas

k = Jumlah variabel bebas

r = Koefisien rata-rata kolerasi antar variabel

### 3.8.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data yang digunakan untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal atau tidak. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah normalitas data *kolmogrov-smirnov test* dengan menetapkan drajat keyakinan  $\alpha$  sebesar 5%. Uji dilakukan dengan ketentuan jika secara simultan variabel-variabel tersebut memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnov test* adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikasi  $> 0,05$  maka tidak terdapat adanya perbedaan yang signifikan atau dapat dikatakan populasi terdistribusi normal.
- b. Jika signifikasi  $< 0,05$  maka terdapat adanya perbedaan yang signifikan atau dapat dikatakan populasi tidak terdistribusi normal.

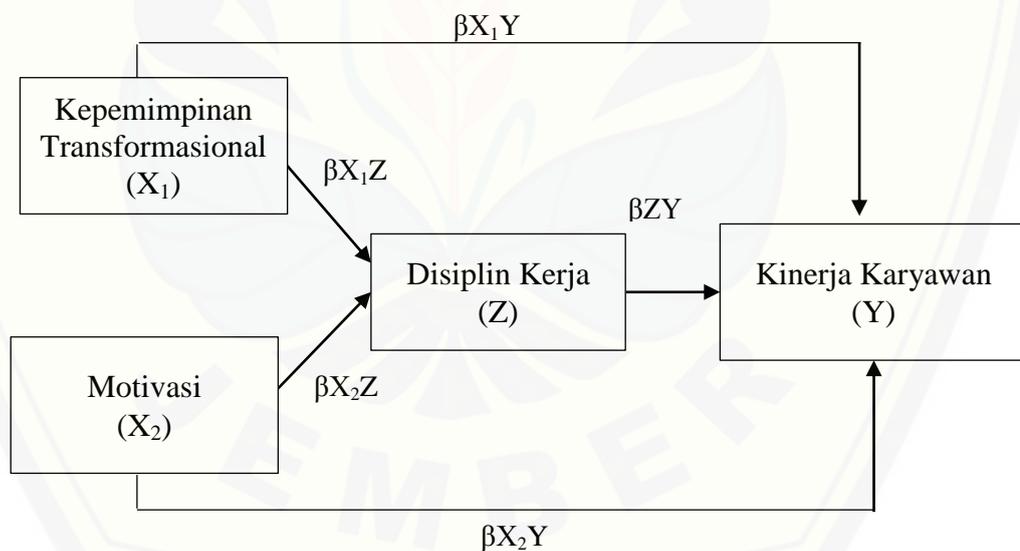
### 3.8.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*Path Analysis*) adalah bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Sarwono (2012:147) bahwa analisis jalur adalah bagian analisis regresi yang digunakan dalam menganalisis hubungan antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara. Analisis jalur bertujuan untuk memperluas analisis regresi linear berganda. Signifikansi model tempak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikansi terhadap jalur. Selanjutnya untuk analisis faktor untuk tiap variabel dengan menggunakan *SPSS for Windows*. Menurut

Sarwono dan Budiono (2012:208) tujuan menggunakan analisis jalur diantaranya untuk:

1. Melihat hubungan antar variabel dengan didasarkan pada model apriori.
2. Menerangkan mengapa variabel-variabel berkorelasi dengan menggunakan suatu model yang berurutan secara temporer.
3. Menggambar dan menguji suatu model yang matematis dengan menggunakan persamaan yang mendasarinya.
4. Mengidentifikasi jalur penyebab suatu variabel tertentu terhadap variabel lain yang dipengaruhinya.
5. Menghitung besarnya pengaruh suatu variabel independen exogenous atau lebih terhadap variabel dependen dependen lainnya.

Berikut merupakan diagram jalur maupun koefisien jalur yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 3.1 Diagram Jalur

Keterangan:

$\beta_{ZX_1}$  : koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Z

$\beta_{ZX_2}$  : koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>2</sub> terhadap Z

$\beta_{YX_1}$  : koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Y

$\beta_{YX_2}$  : koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>2</sub> terhadap Y

$\beta_{YZ}$  : koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = \beta_{ZX_1} + \beta_{ZX_2} + \varepsilon_1 \quad \dots\dots\dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{YX_1} + \beta_{YX_2} + \beta_{YZ} + \varepsilon_2 \quad \dots\dots\dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana :

$X_1$  : Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  : Motivasi

Z : Disiplin Kerja

Y : Kinerja Karyawan

$\beta$  : Koefisien Variabel Bebas

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$  : Variabel Pengganggu

### 3.8.4 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas (*independent*) dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Menurut Priyatno (2010) adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model path yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Batas nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) ada 10, dengan ketentuan:

1. Apabila  $VIF \geq 10$  dan nilai tolerance  $\leq 0,1$  dapat terjadi bahwa terjadi multikoliniearitas.
2. Apabila nilai  $VIF \leq 10$  dan nilai tolerance  $\geq 0,1$  dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

Menurut Umar (2004:205) apabila terjadi multikolinearitas, maka ada beberapa cara untuk mengatasinya yaitu sebagai berikut:

- a) Menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X.

- b) Pemakaian informasi sebelumnya.
- c) Menambah data baru.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah path terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Gujarati (2005) Uji heteroskedastisitas dimaksud untuk menguji apakah variabel kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel independen, pengujian dilakukan dengan cara uji grafik *scatter plot* dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, berarti variabel dalam penelitian ini tidak heteroskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan yaitu:

- 1) Heteroskedastisitas terjadi jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu (bergelombang, melebar, kemudian menyempit).
- 2) Heteroskedastisitas tidak terjadi jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y.

### 3.8.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t. Uji t sendiri digunakan untuk apakah variabel bebas berpengaruh secara parsial terhadap variabel tidak bebas dengan lever signifikan yang digunakan 5% atau 0,05. Apabila p-value kurang dari 0,05 maka dapat dikatakan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Prayitno (2010:68) Adapun rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{S(b_1)}$$

Dimana:

t : hasil hitung

b<sub>1</sub> : koefisien regresi

s : *standart error* dan koefisien korelasi

- a. Apabila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  dan tingkat signifikan  $\leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak. Artinya terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Apabila  $t_{hitung} \leq t_{table}$  dan tingkat signifikasinya melebihi  $\geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima. Artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

### 3.8.6 Perhitungan Jalur

Menghitung jalur digunakan mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui Disiplin kerja ( $Z$ ). Dalam menghitung jalur masing-masing harus diuji signifikansinya terlebih dahulu menggunakan model *trimming theory*. Model ini digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara signifikan. Menurut Riduwan dan Engkos (2008:127) *trimming theory* dilakukan ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Peneliti perlu memperbaiki model analisis jalur yang telah dihipotesiskan, meskipun ada satu, dua atau lebih variabel yang tidak signifikan. Dalam menggunakan *thimming theory* perlu dilakukan perhitungan ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Menurut Riduwan (2008:128) pengujian analisis jalur dengan model *thimming theory* dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Merumuskan persamaan struktural.
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan.
- d. Menghitung secara individual.
- e. Menguji kesesuaian antara model analisis jalur 3.
- f. Merangkum ke dalam tabel.

g. Memakai dan menyimpulkannya.

Setelah menghitung jalur dan variabelnya signifikan, maka proses selanjutnya adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut ini adalah proses perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung:

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

1) Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap disiplin kerja (Z)

$$DE_{X_1Z} = X_1 \rightarrow Z$$

2) Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{X_1Y} = X_1 \rightarrow Y$$

3) Pengaruh variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap disiplin kerja (Z)

$$DE_{X_2Z} = X_2 \rightarrow Z$$

4) Pengaruh variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{X_2Y} = X_2 \rightarrow Y$$

5) Pengaruh variabel disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{ZY} = Z \rightarrow Y$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

1) Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui disiplin kerja (Z)

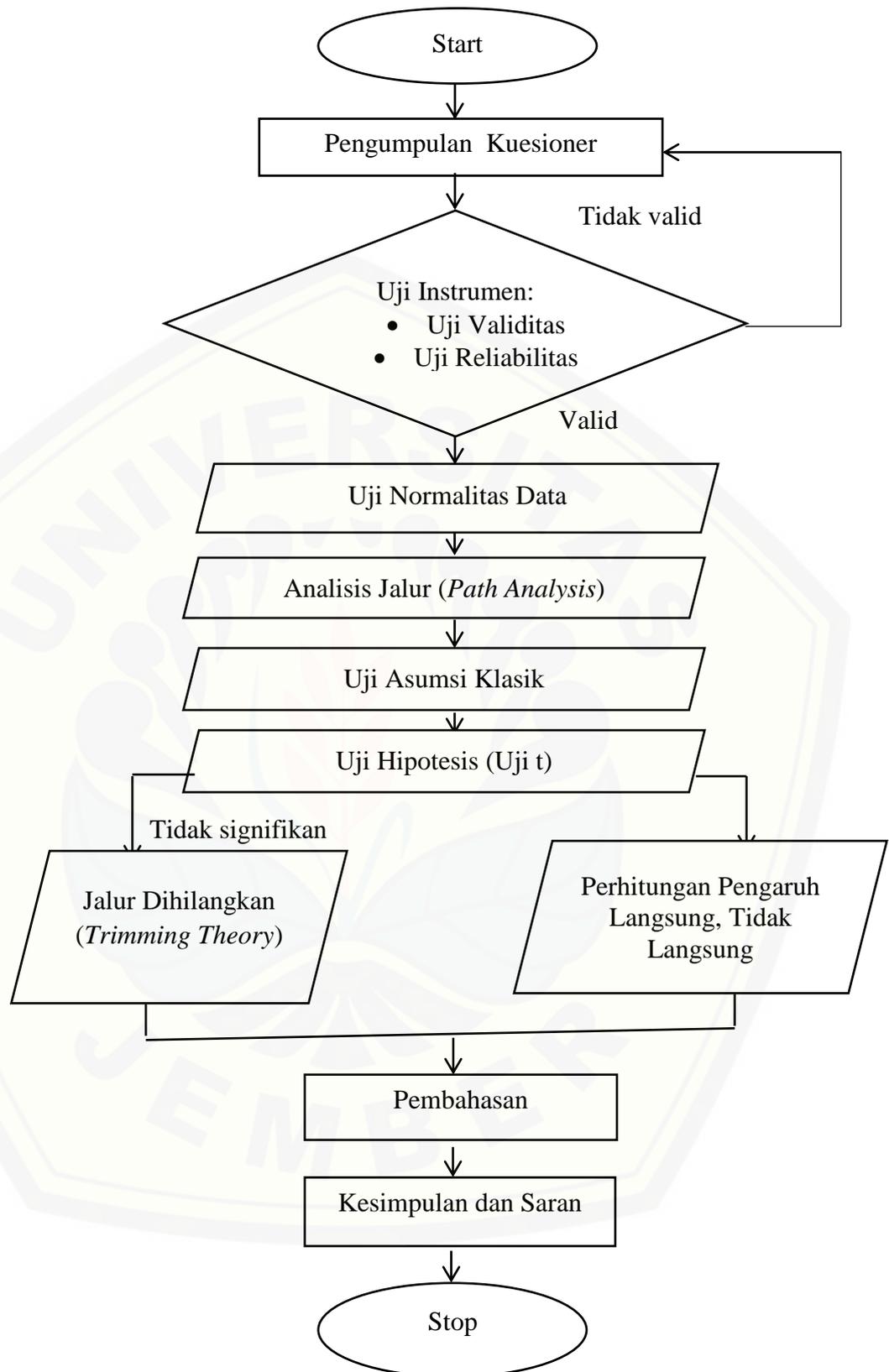
$$IE_{X_1ZY} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

2) Pengaruh variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui disiplin kerja (Z)

$$IE_{X_2ZY} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah bertujuan untuk menjelaskan tahap-tahap yang dilakukan mulai dari awal penelitian hingga penelitian selesai yang disajikan dalam bentuk gambar. Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini:



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

1. Start yaitu tahap awal atau persiapan untuk melakukan penelitian.
2. Pengumpulan kuesioner, yaitu pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk penelitian melalui penyebaran kuesioner pada responden untuk mendapatkan data primer.
3. Melakukan uji instrumen terhadap data yang dikumpulkan untuk mengetahui valid dan reliabel tidaknya instrumen penelitian.
  - 1) Jika hasil uji instrumen tidak valid, maka perlu melakukan pengumpulan data ulang menggunakan alat ukur baru.
  - 2) Jika hasil instrumen valid pada tingkat alfa tertentu, maka proses olah data dapat pada tahap selanjutnya.
4. Uji normalitas data, yaitu untuk mengetahui apakah data yang diperoleh bersubsidi normal atau tidak.
5. Analisis jalur untuk menentukan model persamaan struktural dan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung dari variabel yang diteliti.
6. Melakukan uji asumsi klasik yaitu tahap dilakukannya dengan adanya multikolinearitas dan heteroskedastisitas dikarenakan hal-hal tersebut merupakan sebuah pelanggaran dalam suatu penelitian.
7. Melakukan uji hipotesis yaitu uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
  - 1) Jika dalam uji t terdapat jalur yang tidak signifikan, maka perlu melakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan berdasarkan trimming theory.
  - 2) Jika uji t signifikan pada tingkat alfa tertentu, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
8. Pembahasan, interpretasi output SPSS.
9. Menyimpulkan hasil penelitian.
10. Stop, yaitu berakhirnya penelitian yang dilakukan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dari pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo. Oleh karena itu peran pemimpin dalam mengawasi karyawan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo. Karyawan akan disiplin serta bekerja dengan suka rela tanpa adanya paksaan apabila mendapat dorongan dan motivasi baik dari internal ataupun eksternal.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo. Apabila pemimpin kurang memberikan perhatian yang cukup kepada kebutuhan karyawan maka kinerja karyawan akan menurun.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo. Semakin karyawan termotivasi, karyawan akan lebih bersemangat dan tekun untuk bekerja, hal ini tentu akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan, begitupun sebaliknya.
5. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo. Oleh karena itu, semakin karyawan disiplin dalam mematuhi peraturan kerja yang berlaku maka kinerja yang dihasilkan akan meningkat.

## 5.2 Saran

### 1. Bagi Objek Penelitian

#### a. Kepemimpinan Transformasional

Diharapkan bagi pemimpin bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo memperhatikan karyawan melalui kepemimpinan transformasional dengan memberikan motivasi dan mendorong karyawan untuk menemukan inovasi baru saat bekerja sehingga nantinya hal tersebut dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan.

#### b. Motivasi

Tidak semua karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo memiliki motivasi yang cukup tinggi, oleh karena itu pemimpi diperlukan untuk memberikan motivasi pada karyawan agar karyawan bersemangat dan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan dengan suka rela.

#### c. Disiplin Kerja

Adanya aturan di dalam perusahaan sudah cukup jelas, sehingga perlu dipertahankan dan juga perlu ditingkatkan. Apabila ada pegawai melakukan tindakan pelanggaran disiplin, atasan berhak menegur secara lisan atau tulisan. Hal tersebut dilakukan agar karyawan dapat mengurangi ketidakdisiplinan.

#### d. Kinerja Karyawan

Saat kinerja karyawan bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo meningkat sebaiknya berikan penghargaan, misalnya sistem imbalan karena karyawan akan bersemangat dan mempertahankan kinerjanya dalam bekerja ketika imbalan yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan.

### 2. Peneliti baru diharapkan untuk menemukan variabel baru yang dapat dikembangkan terkait dengan variabel yang mendukung disiplin kerja dan kinerja karyawan, serta diharapkan penelitian selanjutnya mencapai hasil yang baik.

**Daftar Pustaka**

- Ardana, I komang dkk. 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Denpasar : graha ilmu.
- Arikunto. S. 2011. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto. S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Candra, *et al.* 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Jember*. Artikel Ilmiah Mahasiswa
- Edison, Emron., Yohny Anwar & Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Denpasar: Astabrata Bali Bekerjasama dengan STIE Satya Dharma Singaraja.
- Gujarati, Damodar. 2005. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Handayani, *et al.* 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Manajemen. Vol 2. No 2.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Heidjarachman. 2002. *Manajemen Personalia*. Cetakan Sepuluh. Penerbit: BPFE, Yogyakarta.
- Hermawan. 2009. *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Semarang: Widya Karya.

- Ilyas, Yasnimar., Novianti, Nia. 2019. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT.Nindomarco Prismatama Cabang Bogor 2*. Jurnal ekonomi, vol 10. No.2
- Kumarawati, R., Suparta, G., & Yasa, S. (2017) *Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar*. JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis. Vol. 4, No 2, 63-75.
- Latief, B. (2012). *Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Mega Mulia Servindo di Makasar*. Jurnal Manajemen dan Akuntansi , 1 (1), 61- 70.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Meutia, Tuti, 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) Wilayah I Aceh Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi*. Jurnal penelitian ekonomi akuntansi (JENSI). Vol 1, no. 1, Juni 2017
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Bogor: In Media.
- Murty Windy Aprilia., Hundiwinarsih Gunasti. 2012. *Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya)*. Jurnal The Indonesian Accounting Review, 2(2), pp: 215-228.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Komperatitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Ismail. 2015. *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

- Nazir, Moh. 2008. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan, Teori dan Praktik*. Edisi Enam. Jakarta: Indeks.
- Pahlevi. 2019. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Hotel Royal Senyur)*. Universitas Muhammadiyah Malang
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah Dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS Dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran*. Yogyakarta: Gajah Media.
- Putra, I Wayan., Indrawati. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Agung Motor I Di Kabupaten Tabanan*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 10: 2982 - 3011
- Riduwan., dan Engkos AK. 2008. *Cara Menggunakan Dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, dkk. 2013. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi XII. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017. *Organizational Behaviour*. Edisi XIII. Jakarta: Salemba Empat.
- Rozalia, N.A., Nayati, H., & Ruhana, U.I. (2015). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Pattindo Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 26 No. 2

- Sarwono, Jonathan., dan Budiono, Herlina, 2012. *Statistik Terapan: Aplikasi Untuk Riset Skripsi, Thesis, dan Disertasi (Menggunakan SPSS, AMOS, dan Excel)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sastrohadiwiryono, BS. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.
- Sjafri dan Aida. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sodang, P.Siagian. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sukmana, E. & Sudibi, G.A.S. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Rri Mataram*. Jurnal Manajemen Unud. Vol. 4, No. 8, 2333-2349.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenada Media Group
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Meningkatkan kinerja karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Widayati, C., Rahardjo, T.H., & Febriyanti, M. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi*

*Terhadap Kinerja Karyawan.* Jurnal Ekonomi. Vol 22 No. 03, 466-485

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi.* Edisi Kelima, Jakarta: Penerbit PT Indeks.

Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi.* Jakarta: PT. Indeks.



## Lampiran 1

### Kuesioner Penelitian

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA PADA KARYAWAN BAGIAN TEKNIK PABRIK GULA WRINGIN ANOM SITUBONDO

#### I. Identitas Peneliti

Nama : Anita Sundari  
NIM : 160810201064  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

#### II. Pengantar

Kuesioner penelitian ini digunakan untuk keperluan penyusunan skripsi dalam menyelesaikan pendidikan Strata I/S-1 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Bagian Teknik Pabrik Gula Wringin Anom Situbondo. Berkaitan dengan hal tersebut dengan kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk peneliti saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban bapak atau ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti. Kerja sama dan kesediaan Bapak/Ibu sangat berarti untuk kesuksesan penelitian ini.

Dengan demikian, saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner ini.

Peneliti

Anita sundari  
160810201064

## I. IDENTITAS RESPONDEN

Nomor responden :..... (diisi oleh peneliti)  
Umur :..... tahun  
Lama bekerja :..... tahun  
Status Karyawan :.....

## II. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Pernyataan-pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan kenyataan yang ada.
- b. Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang anda anggap benar. Terdapat 5 pilihan jawaban, yaitu:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

CS = Cukup Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

## KUISIONER

**a. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )**

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Pemimpin memberi contoh bersikap ramah saat bekerja					
2.	Pemimpin menginspirasi karyawan saat bekerja					
3.	Pemimpin mendorong bawahannya untuk memunculkan inovasi baru saat bekerja					
4.	Pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahannya saat bekerja.					

**b. Motivasi ( $X_2$ )**

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya mendapat gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
2.	Saya mendapatkan penghargaan sesuai dengan prestasi yang saya capai.					
3.	Saya mendapatkan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya.					
4.	Saya mendapatkan perlakuan yang baik dari atasan serta rekan kerja tanpa adanya diskriminasi					

**c. Disiplin Kerja (Z)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Selalu hadir sesuai dengan ketepatan waktu yang ditentukan oleh perusahaan					
2.	Taat pada prosedur kerja yang ditetapkan oleh perusahaan					
3.	Bekerja sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan					
4.	Bekerja dengan mengikuti SOP yang ditetapkan oleh perusahaan					
5.	Bekerja dengan perilaku yang sopan					

**d. Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya menghasilkan kualitas kerja yang baik saat bekerja					
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditargetkan perusahaan					
3.	Saya memiliki kesadaran diri untuk segera menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
4.	Saya memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan saya.					
5.	Saya dapat berkomunikasi secara langsung dengan atasan serta rekan kerja					

## Lampiran 2 Jawaban Kuesioner

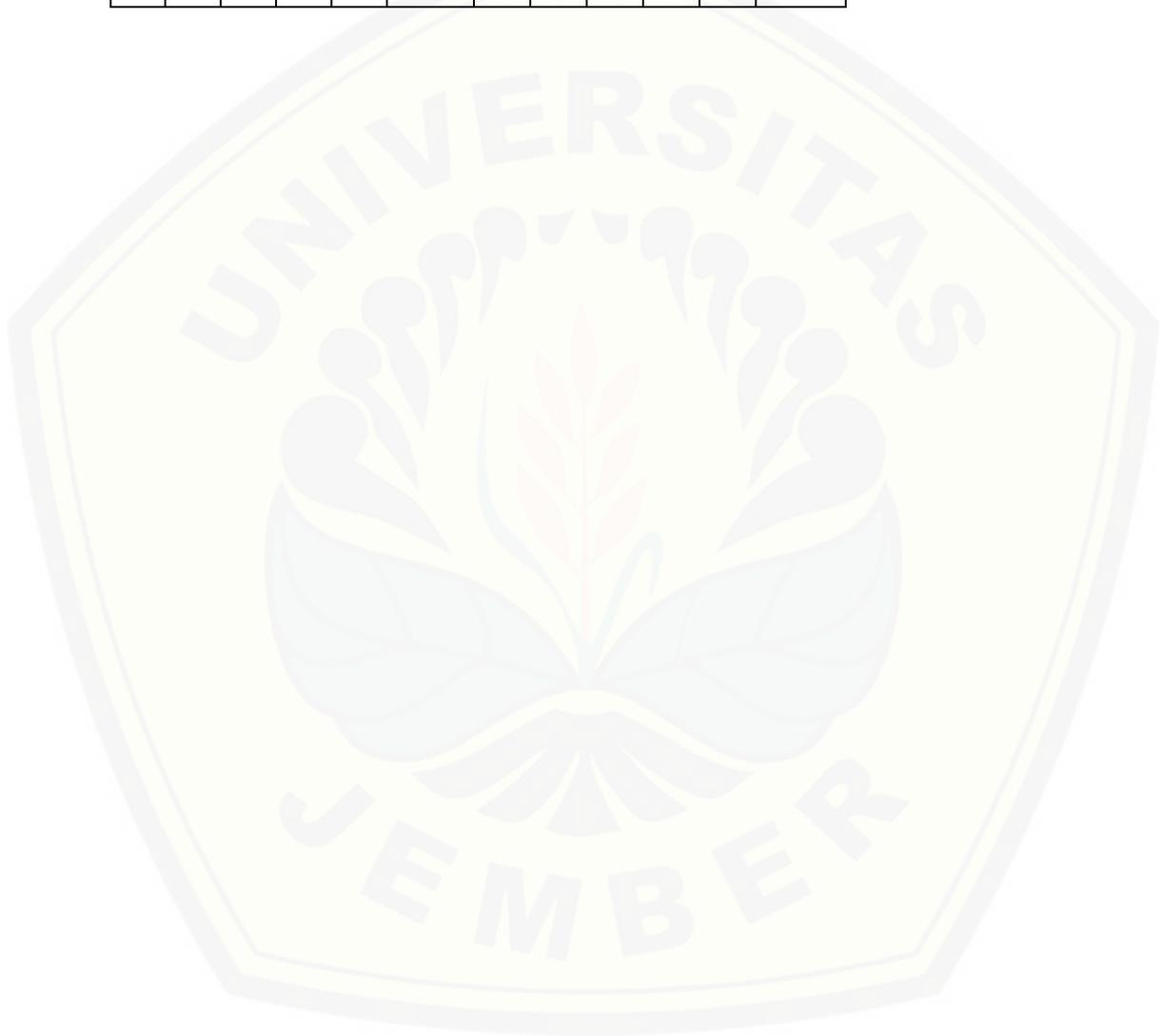
No	X1					X2				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Total
1	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
2	5	5	4	5	19	5	4	5	5	19
3	4	4	4	4	16	5	5	5	4	19
4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
5	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20
6	4	4	4	4	16	5	5	5	4	19
7	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
8	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
9	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16
10	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18
11	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
12	4	5	5	5	19	5	5	4	4	18
13	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
14	5	4	4	4	17	5	5	4	5	19
15	5	4	4	4	17	5	5	4	4	18
16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
17	5	4	4	4	17	5	5	4	3	17
18	5	5	5	5	20	5	4	4	3	16
19	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16
20	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
21	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18
22	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16
23	4	4	5	5	18	4	3	4	4	15
24	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16
25	5	5	5	5	20	5	3	5	3	16
26	5	4	4	5	18	4	5	5	4	18
27	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16
28	4	5	5	5	19	4	4	4	4	16
29	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
30	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20
31	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16
32	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16
33	5	4	5	4	18	5	5	5	4	19
34	5	5	5	3	18	5	5	4	4	18
35	5	5	4	4	18	5	5	5	4	19
36	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19

37	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20
38	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19
39	5	5	5	4	19	5	4	5	4	18
40	5	5	5	5	20	3	4	4	4	15
41	4	4	5	5	18	5	5	5	4	19
42	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
43	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
44	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
45	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
46	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19
47	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16



Z						Y					
Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Total	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	5	25
5	4	4	5	5	23	5	5	5	4	5	24
4	5	4	5	4	22	5	5	5	4	4	23
5	4	5	5	5	24	5	5	4	4	5	23
5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	5	25
5	4	4	3	4	20	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
5	5	4	4	4	22	5	5	4	4	4	22
4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	4	18
4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	4	23	4	4	3	4	5	20
4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	4	20
4	3	4	3	3	17	3	4	4	5	3	19
5	5	5	4	4	23	4	4	3	4	3	18
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23
4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
5	4	4	4	5	22	4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	5	5	3	5	23	5	5	3	3	5	21
5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	5	24	5	5	3	3	5	21
5	5	5	3	4	22	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	5	24	5	5	3	3	5	21
4	3	4	4	5	20	5	5	5	3	5	23
5	5	5	4	5	24	5	5	3	5	4	22
5	5	5	4	5	24	5	5	4	4	5	23
5	5	3	4	5	22	5	5	3	5	5	23
5	5	5	4	5	24	5	5	3	5	4	22
5	5	5	4	4	23	5	5	3	5	4	22

4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	5	24	5	5	3	3	5	21
4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	4	23	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	4	24	5	5	5	4	5	24
4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20



**Lampiran 3. Deskripsi Variabel Penelitian Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	20	42,6	42,6	42,6
	SS	27	57,4	57,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	27	57,4	57,4	57,4
	SS	20	42,6	42,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	25	53,2	53,2	53,2
	SS	22	46,8	46,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	1	2,1	2,1	2,1
	S	27	57,4	57,4	59,6
	SS	19	40,4	40,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Lampiran 4. Deskripsi Variabel Penelitian Motivasi (X<sub>2</sub>)****X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	1	2,1	2,1	2,1
	S	21	44,7	44,7	46,8
	SS	25	53,2	53,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	3	6,4	6,4	6,4
	S	23	48,9	48,9	55,3
	SS	21	44,7	44,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	31	66,0	66,0	66,0
	SS	16	34,0	34,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	3	6,4	6,4	6,4
	S	33	70,2	70,2	76,6
	SS	11	23,4	23,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Lampiran 5. Deskripsi Variabel Penelitian Disiplin Kerja (Z)****Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	23	48,9	48,9	48,9
	SS	24	51,1	51,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	3	6,4	6,4	6,4
	S	23	48,9	48,9	55,3
	SS	21	44,7	44,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	1	2,1	2,1	2,1
	S	27	57,4	57,4	59,6
	SS	19	40,4	40,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Z4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	4	8,5	8,5	8,5
	S	32	68,1	68,1	76,6
	SS	11	23,4	23,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Z5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	1	2,1	2,1	2,1
	S	29	61,7	61,7	63,8
	SS	17	36,2	36,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Lampiran 6. Deskripsi Variabel Penelitian Kinerja Karyawan (Y)****Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	1	2,1	2,1	2,1
	S	23	48,9	48,9	51,1
	SS	23	48,9	48,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	26	55,3	55,3	55,3
	SS	21	44,7	44,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	11	23,4	23,4	23,4
	S	25	53,2	53,2	76,6
	SS	11	23,4	23,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	6	12,8	12,8	12,8
	S	29	61,7	61,7	74,5
	SS	12	25,5	25,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	2	4,3	4,3	4,3
	S	26	55,3	55,3	59,6
	SS	19	40,4	40,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

## Lampiran 7. Uji Validitas

### a. Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

		Correlations				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Total_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,480**	,290*	,135	,643**
	Sig. (2-tailed)		,001	,048	,365	,000
	N	47	47	47	47	47
X1.2	Pearson Correlation	,480**	1	,486**	,354*	,788**
	Sig. (2-tailed)	,001		,001	,015	,000
	N	47	47	47	47	47
X1.3	Pearson Correlation	,290*	,486**	1	,531**	,790**
	Sig. (2-tailed)	,048	,001		,000	,000
	N	47	47	47	47	47
X1.4	Pearson Correlation	,135	,354*	,531**	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,365	,015	,000		,000
	N	47	47	47	47	47
Total_X1	Pearson Correlation	,643**	,788**	,790**	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### b. Variabel Motivasi ( $X_2$ )

		Correlations				
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,640**	,567**	,221	,822**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,135	,000
	N	47	47	47	47	47
X2.2	Pearson Correlation	,640**	1	,363*	,336*	,813**
	Sig. (2-tailed)	,000		,012	,021	,000
	N	47	47	47	47	47
X2.3	Pearson Correlation	,567**	,363*	1	,284	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012		,053	,000
	N	47	47	47	47	47

X2.4	Pearson Correlation	,221	,336*	,284	1	,612**
	Sig. (2-tailed)	,135	,021	,053		,000
	N	47	47	47	47	47
Total_X2	Pearson Correlation	,822**	,813**	,720**	,612**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### c. Variabel Disiplin Kerja (Z)

#### Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Total_Z
Z1	Pearson Correlation	1	,621**	,629**	,033	,398**	,784**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,824	,006	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Z2	Pearson Correlation	,621**	1	,541**	,085	,264	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,568	,073	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Z3	Pearson Correlation	,629**	,541**	1	,171	,224	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,249	,130	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Z4	Pearson Correlation	,033	,085	,171	1	,273	,463**
	Sig. (2-tailed)	,824	,568	,249		,063	,001
	N	47	47	47	47	47	47
Z5	Pearson Correlation	,398**	,264	,224	,273	1	,626**
	Sig. (2-tailed)	,006	,073	,130	,063		,000
	N	47	47	47	47	47	47
Total_Z	Pearson Correlation	,784**	,758**	,756**	,463**	,626**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total_Y
Y1	Pearson Correlation	1	,885**	,115	,078	,634**	,757**
	Sig. (2-tailed)		,000	,441	,604	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Y2	Pearson Correlation	,885**	1	,125	,164	,640**	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000		,402	,271	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Y3	Pearson Correlation	,115	,125	1	,359*	,277	,612**
	Sig. (2-tailed)	,441	,402		,013	,060	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Y4	Pearson Correlation	,078	,164	,359*	1	-,011	,502**
	Sig. (2-tailed)	,604	,271	,013		,943	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Y5	Pearson Correlation	,634**	,640**	,277	-,011	1	,728**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,060	,943		,000
	N	47	47	47	47	47	47
Total_Y	Pearson Correlation	,757**	,787**	,612**	,502**	,728**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Lampiran 8. Uji Reliabilitas**a. Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,708	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	13,28	1,509	,373	,716
X1.2	13,43	1,293	,592	,585
X1.3	13,38	1,285	,592	,584
X1.4	13,47	1,385	,435	,683

b. Variabel Motivasi ( $X_2$ )**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,729	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	12,89	1,445	,647	,591
X2.2	13,02	1,369	,598	,620
X2.3	13,06	1,713	,519	,672
X2.4	13,23	1,835	,341	,764

## c. Variabel Disiplin Kerja (Z)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,703	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	17,26	2,194	,635	,584
Z2	17,38	2,068	,548	,613
Z3	17,38	2,198	,580	,603
Z4	17,62	2,763	,182	,762
Z5	17,43	2,467	,402	,676

## d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,684	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	16,94	2,496	,590	,570
Y2	16,96	2,520	,651	,554
Y3	17,40	2,637	,310	,702
Y4	17,28	2,987	,212	,730
Y5	17,04	2,520	,537	,591

**Lampiran 9. Uji Normalitas Data I**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,63625173
Most Extreme Differences	Absolute	,102
	Positive	,102
	Negative	-,078
Test Statistic		,102
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

**Lampiran 10. Uji Normalitas Data I**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,53082371
Most Extreme Differences	Absolute	,096
	Positive	,096
	Negative	-,074
Test Statistic		,096
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

**Lampiran 11. Analisis Jalur Model I****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan Transformasional <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,461 <sup>a</sup>	,213	,177	1,67303

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan Transformasional

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,269	2	16,634	5,943	,005 <sup>b</sup>
	Residual	123,157	44	2,799		
	Total	156,426	46			

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan Transformasional

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,235	3,649		2,531	,015
	Kepemimpinan Transformasional	,373	,169	,301	2,204	,033
	Motivasi	,338	,156	,295	2,162	,036

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

**Lampiran 12. Analisis Jalur Model II****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan Transformasional <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,621 <sup>a</sup>	,385	,342	1,58332

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan Transformasional

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67,522	3	22,507	8,978	,000 <sup>b</sup>
	Residual	107,797	43	2,507		
	Total	175,319	46			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan Transformasional

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,153	3,696		3,018	,004
	Kepemimpinan Transformasional	-,414	,169	-,315	-2,454	,018
	Motivasi	,398	,156	,329	2,561	,014
	Disiplin Kerja	,492	,143	,464	3,446	,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### Lampiran 13. Uji Multikolinearitas Persamaan I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9,235	3,649		2,531	,015		
	Kepemimpinan transformasional	,373	,169	,301	2,204	,033	,961	1,041
	Motivasi	,338	,156	,295	2,162	,036	,961	1,041

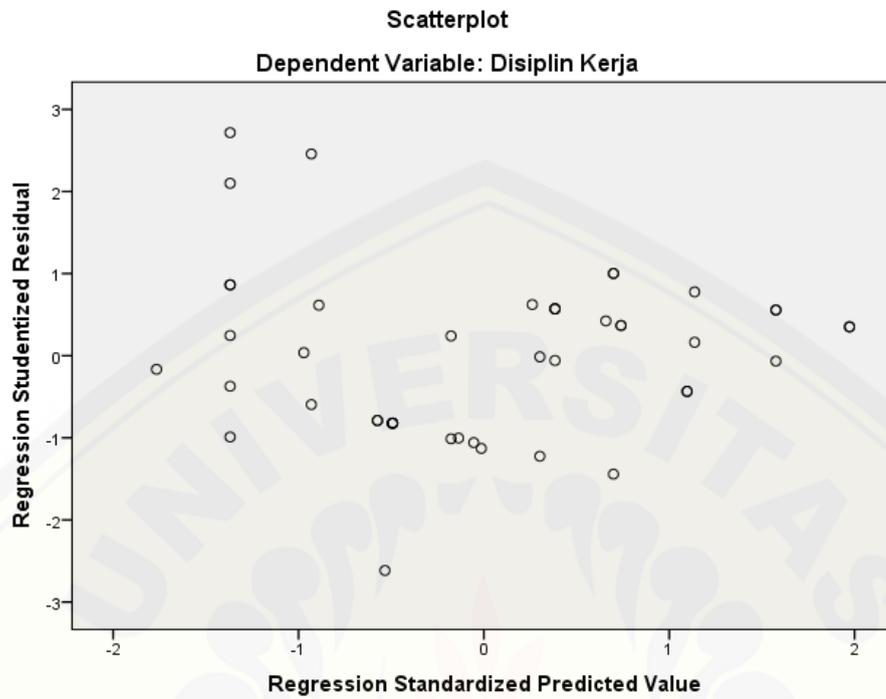
a. Dependent Variable: disiplin kerja

### Lampiran 14. Uji Multikolinearitas Persamaan II

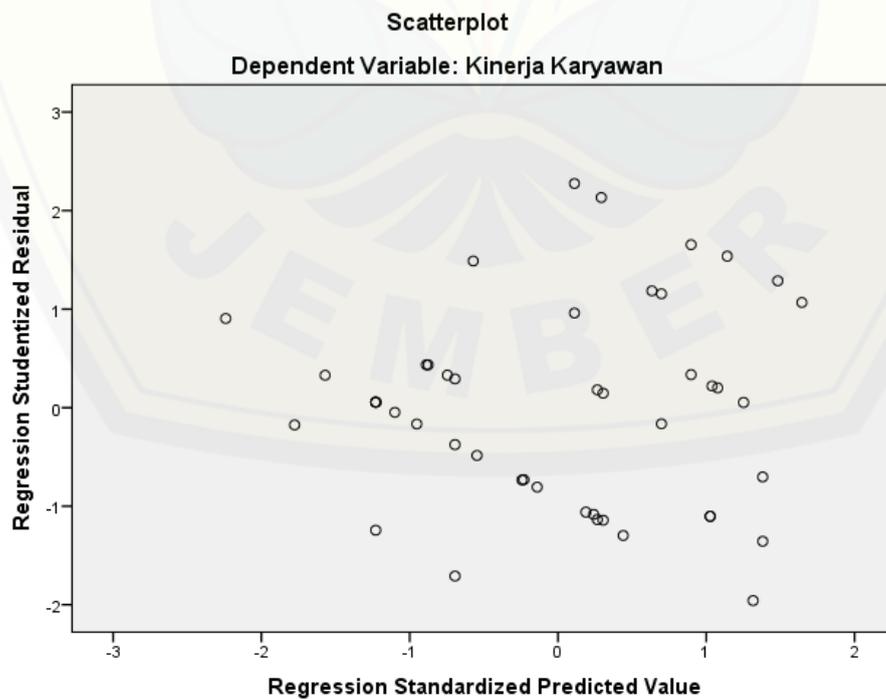
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,153	3,696		3,018	,004		
	Kepemimpinan transformasional	-,414	,169	-,315	-2,454	,018	,865	1,156
	Motivasi	,398	,156	,329	2,561	,014	,869	1,151
	disiplin kerja	,492	,143	,464	3,446	,001	,787	1,270

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

**Lampiran 15. Uji Heteroskedastisitas I**



**Lampiran 16. Uji Heteroskedastisitas II**



## Lampiran 17. Uji t

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,235	3,649		2,531	,015
	Kepemimpinan Transformasional	,373	,169	,301	2,204	,033
	Motivasi	,338	,156	,295	2,162	,036

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,153	3,696		3,018	,004
	Kepemimpinan Transformasional	-,414	,169	-,315	-2,454	,018
	Motivasi	,398	,156	,329	2,561	,014
	Disiplin Kerja	,492	,143	,464	3,446	,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## Lampiran 18. R Tabel

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254

<b>35</b>	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
<b>36</b>	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
<b>37</b>	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
<b>38</b>	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
<b>39</b>	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
<b>40</b>	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
<b>41</b>	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
<b>42</b>	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
<b>43</b>	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
<b>44</b>	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
<b>45</b>	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
<b>46</b>	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
<b>47</b>	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
<b>48</b>	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
<b>49</b>	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
<b>50</b>	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

Lampiran 19. Distribusi T Tabel

<b>Df</b>	<b>Pr</b> <b>0.25</b> <b>0.50</b>	<b>0.10</b> <b>0.20</b>	<b>0.05</b> <b>0.10</b>	<b>0.025</b> <b>0.050</b>	<b>0.01</b> <b>0.02</b>	<b>0.005</b> <b>0.010</b>	<b>0.001</b> <b>0.002</b>
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526