



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, *PUNISHMENT*, DAN  
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT.  
MITRA MAJU MAPAN JEMBER**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, PUNISHMENT, AND NON PHYSICAL  
WORK ENVIRONMENT TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK  
DISCIPLINE AS INTERVENING VARIABLE IN PT. MITRA MAJU MAPAN  
JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh:

**Satrio Dwi Antoko  
NIM. 130810201282**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2017**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, *PUNISHMENT*, DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. MITRA MAJU MAPAN JEMBER**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, PUNISHMENT, AND NON PHYSICAL WORK ENVIRONMENT TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK DISCIPLINE AS INTERVENING VARIABLE IN PT. MITRA MAJU MAPAN JEMBER*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

**Satrio Dwi Antoko**  
**NIM. 130810201282**

**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**2017**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Satrio Dwi Antoko  
Nim : 130810201282  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan, *Punishment*, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Mitra Maju Mapan Jember.

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

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

Jember, 6 September 2017

Yang menyatakan,

Satrio Dwi Antoko

NIM. 130810201282

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN, *PUNISHMENT*, DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. MITRA MAJU MAPAN JEMBER

Nama Mahasiswa : Satrio Dwi Antoko

NIM : 130810201282

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 06 September 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Wiji Utami, S.E., M.Si.

NIP. 19740120 200102 2 001

Chairul Saleh, S.E., M.Si.

NIP. 19690306 199903 1 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi S-1 Manajemen

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

NIP. 19780525 200312 2 002

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, *PUNISHMENT*, DAN LINGKUNGAN  
KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. MITRA  
MAJU MAPAN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Satrio Dwi Antoko**

**Nim : 130810201282**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

**2017**

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

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Drs. Sampeadi, M.S.**  
**NIP. 19560404 198503 1 002 : (.....)**

**Sekretaris : Drs. Nyoman Gede Krishnabudi,**  
**M.Agb.**  
**NIP. 19630402 198802 2 001 : (.....)**

**Anggota : Drs. Marmono Singgih, M.Si**  
**NIP. 19610710 198902 1 002 : (.....)**

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA**  
**NIP. 19710727 199512 1 001**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, puji syukur saya kepada Allah SWT dengan segala kerendahan hati, saya persembahkan skripsi ini sebagai bentuk tanggung jawab dan ungkapan terima kasih kepada:

1. Orangtuaku tercinta, Mama Winarni dan Papa Pudji Haryono yang senantiasa mencurahkan doa dan kasih sayang yang tak terhingga, serta dukungan yang tiada henti hingga detik ini;
2. Kakak tersayang, Risky Taurisya P.P yang telah memberikan dukungan, semangat, serta motivasi selama ini;
3. Almamater UNIVERSITAS JEMBER yang saya banggakan.

**MOTTO**

No surrender, No retreat

( Dota 2 )

“Bahwa hidup harus menerima, penerimaan yang indah. Bahwa hidup harus dimengerti, pengertian yang benar. Bahwa hidup harus memahami, pemahaman yang tulus”

( Tere Liye )

Knowledge is power

( Invoker Dota 2 )

## RINGKASAN

**Pengaruh Kepemimpinan, *Punishment*, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Mitra Maju Mapan Jember;** Satrio Dwi Antoko; 130810201282; 2017; 113 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan fungsi dari suatu perusahaan yang memiliki peranan utama dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia. Mengelola sumber daya manusia yang baik di dalam perusahaan merupakan tugas dari manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia harus dapat di jalankan secara profesional di karenakan sumber daya manusia sendiri memiliki peran yang penting dalam perusahaan. Dalam mencapai peningkatan kinerja karyawan, diperlukan sebuah kedisiplinan kerja yang tinggi. Jika disiplin kerja dilaksanakan dengan baik maka hal tersebut akan menjadi pendukung untuk mempercepat perusahaan dalam mencapai tujuannya, namun tujuan perusahaan akan terhalang jika disiplin kerja perusahaan tidak dilaksanakan dengan baik. Menciptakan sebuah disiplin kerja dalam sebuah perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mendukung untuk terciptanya kedisiplinan kerja. Selain kepemimpinan, hukuman (*punishment*) juga menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kedisiplinan kerja yang tinggi. Dalam hal ini, hukuman (*punishment*) akan diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Hal lain yang mendukung untuk peningkatan kinerja melalui disiplin kerja yaitu lingkungan kerja, khususnya lingkungan kerja non fisik.

Penelitian dilakukan di PT. Mitra Maju Mapan Jember. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada seluruh karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember, yaitu 87 responden. Metode analisis data dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan variabel bebas yaitu, kepemimpinan, *punishment*, dan lingkungan kerja non fisik, variabel intervening yaitu disiplin kerja dan variabel terikatnya yaitu kinerja. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan sumber data primer. Data primer yang dimaksud disini, diperoleh dari objek penelitian secara langsung, yaitu wawancara dan penyebaran kuisisioner terhadap 87 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, *punishment* dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel disiplin kerja dan kinerja. Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, *punishment*, lingkungan kerja non fisik, dan disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## SUMMARY

**The Influence of Leadership, Punishment, and Non Physical Work Environment toward Employee Performance with Work Discipline as Intervening Variable in PT. Mitra Maju Mapan Jember;** Satrio Dwi Antoko; 130810201282; 2017; 113 pages; Management Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Human Resource Management is a function of a company that has a major role in improving the effectiveness and efficiency of human resources. Managing human resources both within the company is the task of human resource management. Human resource management must be able to be operated in a professional manner in because of its own human resources have an important role in the company. In achieving increased employee performance, required a high working discipline. If the discipline of work executed properly then there would be support to accelerate the company in achieving its goals, but the goal of the company will be deterred if the discipline of work the company is not carried out properly. Creating a work discipline in an organization, leadership is one of the factors that support for the creation of work discipline. In addition to leadership, punishment is also one of the factors to improve employee performance through high labor discipline. In this case, the penalty will be given when an unexpected behavior displayed by that person or persons concerned do not respond or do not display a behavior that is expected. Another thing that support for increased performance through the discipline of work is the work environment, in particular non-physical work environment.

The research was conducted at PT. Mitra Maju Mapan Jember. Methods of data collection is done by distributing questionnaires to all employees of PT. Mitra Maju Mapan Jember, ie 87 respondents. Methods of data analysis using Path Analysis with free variables, leadership, *punishment*, and non-physical work environment, the intervening variables that work discipline and the dependent variable is the performance. This study uses quantitative data with the primary data source. Primary data is meant here, obtained from the research object directly, interviews and distributing questionnaires to 87 respondents.

The results showed that the variables of leadership, punishment and non-physical work environment positive and significant effect on the variable work discipline and performance. Variable labor discipline and significant positive effect on the variable performance of employees of PT. Mitra Maju Mapan Jember. It can be concluded that leadership, punishment, non-physical work environment, and work discipline can affect employee performance.

## PRAKATA

Puji syukur hadirat kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, *Punishment*, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Mitra Maju Mapan Jember”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Saya sangat menyadari dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan saya sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Wiji Utami, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan motivasi, semangat, bimbingan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
3. Chairul Saleh, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan motivasi, semangat, bimbingan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
4. Drs. Sampeadi, M.S., Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb., dan Drs. Marmono Singgih, M.Si., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan bimbingan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
5. Drs. Marmono Singgih, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan masukan kepada saya selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
6. Seluruh dosen dan staf administrasi yang telah memberikan ilmu dan bantuannya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Orangtuaku tercinta, Mama dan Papa terimakasih atas limpahan kasih sayang, doa yang tak pernah terhenti serta segala hal apapun yang terbaik yang dicurahkan hingga detik ini.
8. Kakaku Risky Taurisya P.P, terimakasih atas segala dukungan, motivasi dan doa terbaiknya untuk saya.
9. Seluruh keluarga besar dan saudara yang turut memberikan doa serta dukungannya.
10. Nindya Ayu Damayanti, terimakasih sudah menemani dan mensupport saya selama dua tahun belakangan ini.
11. Sahabatku tersayang Aditya Maulana Putra, Riski Intan F., Siska Tri Pertiwi, Maulidia Annisa Rahim, Dwi Agustyaningrum. Terimakasih atas semangat, motivasi, dukungan serta hiburannya.

12. Teman-teman di konsentrasi manajemen sumber daya manusia, terimakasih sudah berbagi ilmu dan pengalaman selama berada di konsentrasi yang sama.
13. Teman-teman di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Angkatan 2013, terimakasih atas kebersamaannya selama ini.
14. Teman-teman kontraan, Asprilla Zion Xristy, Ardias Budianto, Dany Ananta, Olga Okta, Heru Tri, Kak Andre, Habib, Mintip, Udin, dan Ari Reksono, terimakasih atas bantuan dan kebersamaannya.
15. Teman-teman “padepokan” Fachri Rizki, Mahmudi Imam, Danny Yudha, dan Ardyan Bagus terimakasih atas kebersamaan selama 4 tahun kuliah di fakultas ekonomi.
16. Seluruh pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik. Demikian semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, September 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1 Tinjauan Teori .....	7
2.1.1 Kepemimpinan .....	7
2.1.2 <i>Punishment</i> .....	8
2.1.3 Lingkungan Kerja Non Fisik .....	11
2.1.4 Disiplin Kerja .....	12
2.1.5 Kinerja .....	17
2.2 Penelitian Terdahulu .....	20
2.3 Kerangka Konseptual .....	28
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian .....	29
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja .....	29
2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja .....	30
2.4.3 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Disiplin Kerja .....	30
2.4.4 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Kinerja .....	30
2.4.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Disiplin Kerja .....	31
2.4.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja .....	31
2.4.7 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja .....	31

<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	33
3.1 Rancangan Penelitian.....	33
3.2 Populasi dan Sampel.....	33
3.2.1 Populasi.....	33
3.2.2 Sampel.....	33
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	33
3.4 Pengumpulan Data.....	34
3.5 Identifikasi Variabel.....	35
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	36
3.6.1 Variabel Kepemimpinan (X1).....	36
3.6.2 Variabel <i>Punishment</i> (X2).....	36
3.6.3 Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X3).....	37
3.6.4 Variabel Disiplin Kerja (Z).....	37
3.6.5 Variabel Kinerja (Y).....	37
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	38
3.8 Metode Analisis Data.....	38
3.8.1 Uji Instrumen.....	38
3.8.2 Metode Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	40
3.8.3 Uji Asumsi Klasik.....	42
3.6.1 Uji Hipotesis.....	43
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	48
4.1 Hasil Penelitian.....	48
4.1.1 Sejarah PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	48
4.1.2 Visi dan Misi PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	48
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	49
4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian.....	51
4.2.1 Karakteristik Responden.....	51
4.2.2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan.....	60
4.2.3 Deskripsi Variabel <i>Punishment</i> .....	61
4.2.4 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik.....	62
4.2.5 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja.....	63
4.2.6 Deskripsi Variabel Kinerja.....	64
4.3 Hasil Analisis Data.....	65
4.3.1 Uji Instrumen.....	65
4.3.2 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	66
4.3.3 Perhitungan Jalur.....	68
4.3.4 Uji Asumsi Klasik.....	69
4.3.5 Uji Hipotesis.....	72
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	77
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	77

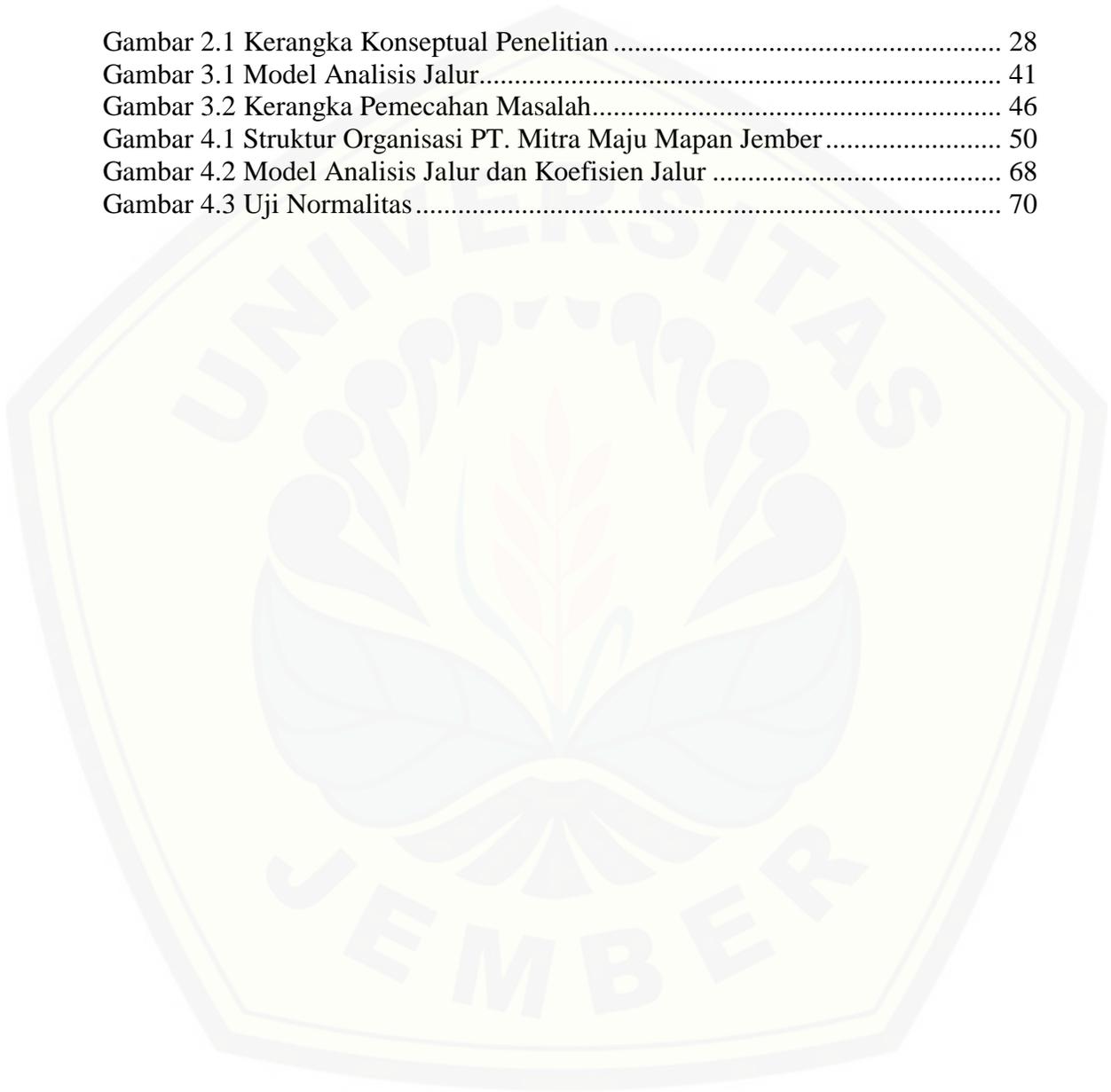
4.4.2 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	78
4.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Kerja karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember .....	79
4.4.4 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	80
4.4.5 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	81
4.4.6 Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	82
4.4.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	83
4.5 Keterbatasan Penelitian.....	84
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	85
5.1 Kesimpulan .....	85
5.2 Saran.....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	88
<b>LAMPIRAN</b> .....	91

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 1.1 Data Absensi Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember .....	3
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	24
Tabel 4.1 Karakteristik Lama Bekerja Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	51
Tabel 4.2 Karakteristik Pendidikan Terakhir Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	53
Tabel 4.3 Karakteristik Jenis Kelamin Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.....	57
Tabel 4.4 Karakteristik Jabatan Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember .....	59
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan.....	60
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel <i>Punishment</i> .....	61
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik .....	62
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Dsiplin Kerja.....	63
Tabel 4.9 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja .....	64
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas.....	65
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	66
Tabel 4.12 Koefisien Jalur Pengaruh Langsung .....	67
Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	71
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Multikolinearitas.....	72
Tabel 4.15 Uji Hipotesis Pertama .....	73
Tabel 4.16 Uji Hipotesis Kedua .....	74
Tabel 4.17 Uji Hipotesis Ketiga.....	74
Tabel 4.18 Uji Hipotesis Keempat.....	75
Tabel 4.19 Uji Hipotesis Kelima.....	75
Tabel 4.20 Uji Hipotesis Keenam .....	76
Tabel 4.21 Uji Hipotesis Ketujuh.....	77

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	28
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur.....	41
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Mitra Maju Mapan Jember .....	50
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur .....	68
Gambar 4.3 Uji Normalitas .....	70



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner.....	91
Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden .....	98
Lampiran 3. Output Validitas.....	103
Lampiran 4. Output Reabilitas .....	105
Lampiran 5. Output Analisis Jalur .....	106
Lampiran 6. Output Uji Normalitas .....	108
Lampiran 7. Output Heteroskedastisitas .....	109
Lampiran 8. Tabel R .....	111
Lampiran 9. Tabel T.....	113

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan fungsi dari suatu perusahaan yang memiliki peranan utama dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia. Mengelola sumber daya manusia yang baik di dalam perusahaan merupakan tugas dari manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia harus dapat di jalankan secara profesional di karenakan sumber daya manusia sendiri memiliki peran yang penting dalam perusahaan. Maka dari itu jika manajemen sumber daya manusia dijalankan dengan baik dan produktif serta profesional maka akan tercipta sumber daya manusia yang baik dan akan memiliki dampak yang baik pula untuk perusahaan. Manusia sendiri ialah komponen yang paling menentukan dalam setiap kegiatan yang ada didalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang menentukan sukses tidaknya perusahaan, karena sumber daya manusia adalah faktor terpenting dalam menjalankan dan mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dilihat dari kualitas sumber daya manusia yang merupakan faktor dominan didalam perusahaan.

Kinerja karyawan, akan menentukan apabila kedisiplinan kerja tinggi. Menurut Singodimejo (2002) dalam (Mulyadi 2015: 48) disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Jika disiplin kerja dilaksanakan dengan baik maka hal tersebut akan menjadi pendukung untuk mempercepat perusahaan dalam mencapai tujuannya, namun tujuan perusahaan akan terhalang jika disiplin kerja perusahaan tidak dilaksanakan dengan baik.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mendukung untuk terciptanya kedisiplinan kerja. Menurut Robbins 2006 (dalam penelitian Joko Santoso 2013:18) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok orang kearah pencapaian sasaran. Selain kepemimpinan, hukuman (*punishment*) juga menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kedisiplinan kerja yang tinggi. Dalam hal ini, hukuman (*punishment*) akan diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Hal lain yang mendukung untuk peningkatan kinerja melalui disiplin kerja yaitu lingkungan kerja, khususnya lingkungan kerja non fisik.

PT. Mitra Maju Mapan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distributor Semen Gresik yang lebih dikenal sekarang dengan Semen Indonesia. Fenomena yang terjadi di perusahaan tersebut yaitu mengenai kurangnya tingkat disiplin kerja pada karyawan, hal itu terbukti dengan tingkat ketepatan waktu karyawan ketika melakukan absen atau *check-clock*, seperti yang terlihat pada data dibawah ini :

Tabel 1.1 Data Absensi Karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember

Nama Karyawan	Tanggal	Jam	SN Mesin	Nama Mesin	Verifikasi	Mode Update	Departemen	Jabatan
Any Putri Dwi F.	04/03/2017	07:52	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	PT. Mitra MM	Staff
Novi Diah Astuti	14/03/2017	07:58	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	PT. Mitra MM	Staff
Novi Diah Astuti	24/03/2017	09:34	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	PT. Mitra MM	Staff
Trio Prianada	11/03/2017	07:52	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	PT. Mitra MM	Karyawan
Trio Prianada	21/03/2017	08:32	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	PT. Mitra MM	Karyawan
Guruh	22/03/2017	7:38	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	PT. Mitra MM	Karyawan
Endra Sutriawan	03/03/2017	7:45	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	Penjualan	Sales
Endra Sutriawan	07/03/2017	09:12	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	Penjualan	Sales
Endra Sutriawan	22/03/2017	10:18	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	Penjualan	Sales
Sumardianto	25/03/2017	8:34	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	Penjualan	Koordinator
Tri Priyanto	14/03/2017	8:22	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	admin gudang	Karyawan
Tri Priyanto	20/03/2017	8:54	3397992450651	ABSENSI	FP	Scan Masuk	admin gudang	Karyawan

Sumber: PT. Mitra Maju Mapan Jember

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja karyawan sangat rendah, karena aturan di perusahaan absen dilakukan pada Pukul 07.30 dan diberi toleransi keterlambatan 15 menit. Dari data diatas terlihat bahwa karyawan masih ada melakukan absen diatas Pukul 07.45, hal tersebut membuktikan karyawan di PT. Mitra Maju Mapan Jember masih banyak yang tidak disiplin.

Fenomena tidak disiplinnya kerja karyawan karena kepemimpinan diperusahaan tersebut kurang memperhatikan karyawannya ketika melakukan pekerjaan. Faktor lain yang membuat terjadi ketidakterdisiplinan karyawan yaitu tidak efektifnya aturan *punishment* atau hukuman yang diterapkan perusahaan. Ketika karyawan melakukan pelanggaran, perusahaan akan memberikan sanksi berupa pemotongan uang makan untuk 3x pelanggaran. Karyawan yang melakukan pelanggaran lebih dari 3x, maka perusahaan akan memberikan surat peringatan kepada karyawan. *Punishment* tersebut tidak membuat jera para karyawan, karena para karyawan tetap mengulangi pelanggaran walaupun telah diberi sanksi. Selain faktor kepemimpinan dan *punishment*, lingkungan kerja non fisik juga menjadi salah satu

faktor yang membuat ketidakdisiplinan kerja. Fenomena yang terjadi mengenai lingkungan kerja non fisik yaitu sering terjadi perebutan wiyalah pemasaran yang menyebabkan hubungan antar karyawan tidak baik, sehingga menimbulkan konflik internal antar karyawan. Konflik internal antar karyawan tersebut yang menyebabkan tingkat absensi rendah, sehingga menimbulkan disiplin kerja karyawan menjadi rendah.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan penulis pada PT. Mitra Maju Mapan Jember masih banyak karyawan yang tingkat disiplin kerjanya rendah seperti *check-clock* tidak tepat waktu. Ketidakdisiplin kerja karyawan dapat mengakibatkan kerugian bagi kedua belah pihak. Kerugian pertama akan dialami oleh perusahaan karena kinerja karyawan tidak dapat dilakukan secara optimal, sedangkan kerugian bagi karyawan berupa sanksi potongan gaji.

Berdasarkan fenomena diatas maka penulis tertarik untuk membahas dan melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN, *PUNISHMENT*, DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. MITRA MAJU MAPAN JEMBER”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi pokok permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember ?
3. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember ?
4. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember ?

5. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember ?
6. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember ?
7. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.

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

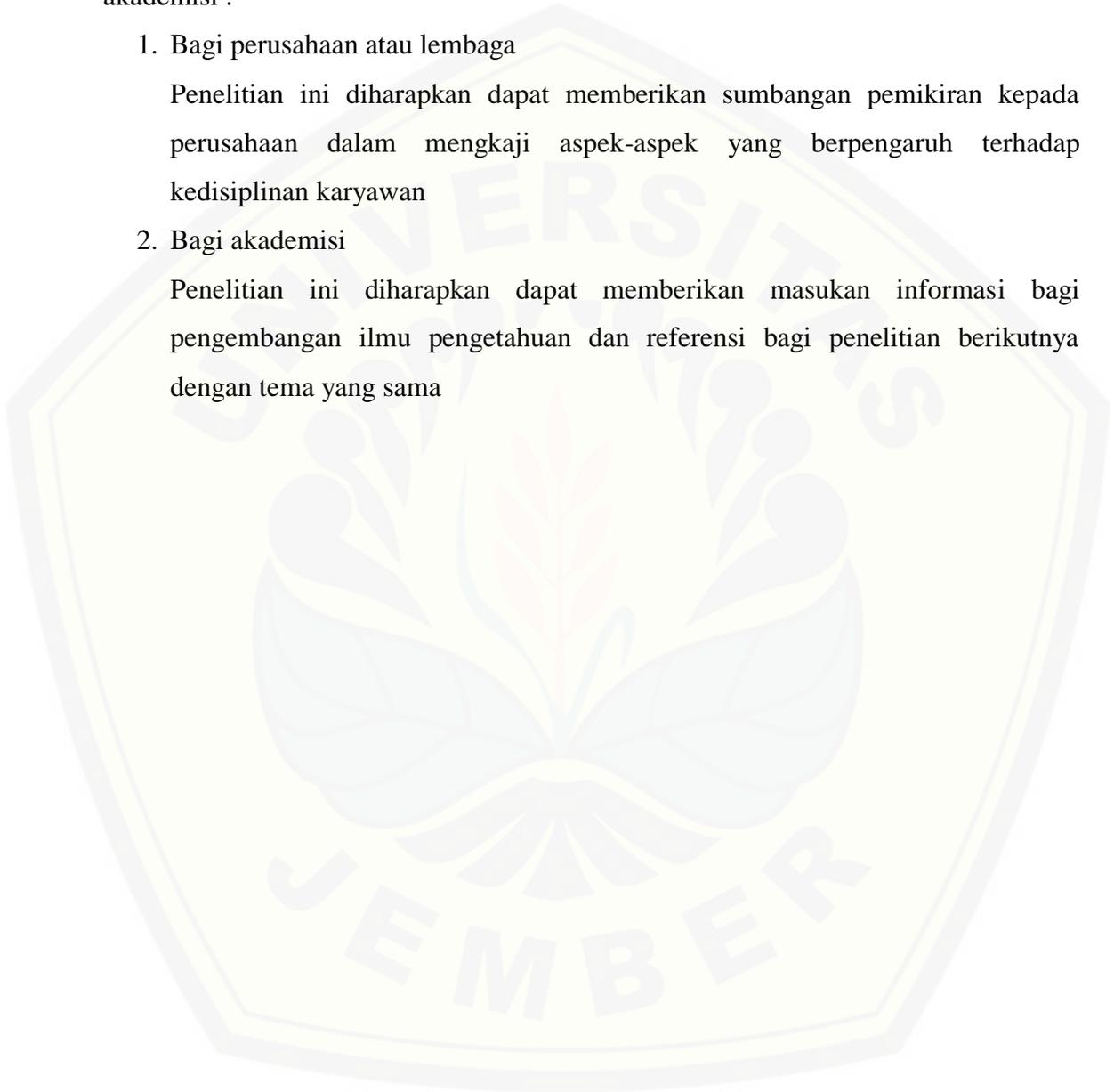
Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perusahaan atau lembaga dan akademisi :

1. Bagi perusahaan atau lembaga

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada perusahaan dalam mengkaji aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan

2. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan informasi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan referensi bagi penelitian berikutnya dengan tema yang sama



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Tinjauan Teori

#### 2.1.1 Kepemimpinan

Menurut Ernie Tisnawati (2005:255), Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Pengertian kepemimpinan menjadi 2 konsep yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu meningkatkan disiplin kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Menurut Aurelia Potu (2013) dalam jurnalnya, kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan bawahan. Hasibuan (2002:169) menyatakan kepemimpinan adalah seorang yang menggunakan tugas dan wewenangnya, yang diarahkan kepada bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Yulk (2002:15-32), terdapat lima karakteristik yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan, yaitu :

#### a. Kemampuan Membangun Hubungan

Yaitu sikap atau perilaku mendukung, mengembangkan, membimbing bawahan, membangun tim kerja, mengelola konflik, dan membentuk jaringan.

- b. Kemampuan mencari dan memberikan informasi  
Yaitu aktifitas monitoring, menjelaskan dan menginformasikan ke bawahan.
- c. Kemampuan membuat keputusan  
Yaitu dalam hal merencanakan, memecahkan masalah, berkonsultasi dan pendelegasian.
- d. Kemampuan mempengaruhi orang lain  
Yaitu dalam hal kedisiplinan karyawan, dan memberikan imbalan kepada bawahan.
- e. Kemampuan mengelola kondisi kerja  
Yaitu dalam hal membangun dan mengelola kondisi kerja yang nyaman dan tentram.

Kepemimpinan adalah seorang pemimpin yang mampu memberikan pengaruh kepada karyawan mengenai kedisiplinan, ketika pengaruh tersebut dapat tersampaikan kepada karyawan maka hasil yang didapat akan berdampak positif kepada karyawan. Kepemimpinan sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan atau organisasi, karena dengan kepemimpinan yang tegas, para karyawan akan patuh dan menuruti instruksi – instruksi yang diberikan oleh pemimpin. Tetapi sebelum pemimpin bisa dikatakan baik, seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang bisa membuat karyawan atau bawasanya patuh dan mengikuti instruksi-instruksi yang diberikan oleh pemimpin.

### 2.1.2 *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2000:130), *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggaran, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi.

Menurut Rivai (dalam Silfia Febrianti, 2014) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

- a. Hukuman ringan dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- b. Hukuman sedang dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
- c. Hukuman berat dengan jenis: penurunan pangkat atau demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan diperusahaan.

Menurut (Suwarno, 1985:115), *punishment* adalah pemberian sanksi atau hukuman, dalam pengertian terminologi *punishment* adalah suatu perbuatan yang dilakukan secara sadar dan sengaja yang menyebabkan penderitaan terhadap seseorang yang menerima hukuman, sebagai akibat dari kesalahan yang dibuatnya.

Menurut Gibson dkk, (1985:191-192), beberapa faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang dipertimbangkan sebagai sanksi ialah kritik oleh atasan atau diturunkannya jabatan. Meskipun sanksi dapat menekan perilaku jika digunakan secara efektif, seharusnya sanksi digunakan hanya setelah melalui pertimbangan cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi. Ada beberapa persyaratan hukuman (*Condition of Punishment*) yang layak dilakukan dan lebih efektif:

- a. Penentuan waktu (*Timing*)

Waktu penerapan hukuman merupakan hal yang penting. Hukuman dapat dilaksanakan selama timbulnya tanggapan yang perlu dihukum, segera setelah tanggapan yang perlu dihukum atau beberapa waktu kemudian dari tanggapan itu.

- b. Intensitas (*Intensity*)

Hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai relatif kuat. Maksudnya, hukuman harus mendapat perhatian segera dari orang yang sedang dihukum sehingga menimbulkan rasa takut tertentu ditempat kerja yang mencegah tindakan non-rutin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c. Penjadwalan

Dampak hukuman tergantung pada jadwal. Hukuman dapat terjadi setelah setiap tanggapan (jadwal berlanjut), waktu variabel atau waktu setelah perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal interval variabel atau tetap), atau setelah terjadinya sejumlah tanggapan itu timbul.

d. Kejelasan Alasan (*Clarifying the Reason*)

Dengan menyediakan alasan yang jelas dan tidak meragukan ikhwal mengapa hukuman dilakukan maka akan menghindari adanya kejadian yang tidak diinginkan.

e. Tidak bersifat pribadi (*Impersonal*)

Jika hukuman lebih bersifat tidak pribadi, kecil kemungkinannya bahwa orang yang dihukum mengalami dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan atau timbulnya kerenggangan hubungan yang permanen dengan menejer.

Menurut Djiwandono (2008:144), maksud dari hukuman adalah mencegah timbulnya tingkah laku yang tidak baik dan mengingatkan siswa untuk tidak melakukan apa yang tidak boleh. Dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukum dalam suatu organisasi tidak berjalan dengan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar organisasi. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan waktu, intensitas, jadwal, klasifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas hukuman diantaranya :

a. Membatasi perilaku

*Punishment* menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan.

b. Meminimalisir penyebab respon yang dihukum

Kita harus mengenali control stimulus dari perilaku yang akan dihukum, lalu kita harus mengetahui *resources* yang menjaga perilaku yang tidak di inginkan tersebut.

c. Pemilihan hukuman

*Punishment* tipe hukuman sangat penting dalam mempengaruhi efektifitas pelaksanaan modifikasi perilaku.

d. Pelaksanaan hukuman

*Punishment* paling efektif ketika hukuman diberikan segera setelah perilaku yang tidak di inginkan muncul.

e. Penggunaan aturan

Penggunaan aturan yang tepat akan membantu menurunkan perilaku tidak di inginkan dan meningkatkan perilaku alternatif lebih cepat.

*Punishment* adalah hukuman yang diberikan kepada setiap karyawan yang melakukan pelanggaran atau tidak disiplin. *Punishment* diberikan untuk memberikan efek jera pada setiap karyawan yang melakukan pelanggaran seperti datang tidak tepat waktu, tidak memberi pemberitahuan ketika tidak masuk kerja, tidak mematuhi peraturan yang telah dibuat perusahaan. Ketika hukuman tersebut membuat jera para karyawan, secara tidak langsung hal tersebut akan berdampak positif terhadap karyawan itu sendiri dan akan berdampak positif juga terhadap perusahaan, karena dengan meningkatnya disiplin kerja para karyawan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

### 2.1.3 Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009:26), lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan agar tercipta disiplin kerja di dalam organisasi.

Nitisemito (2002:171) mengemukakan bahwa, perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Lingkungan kerja non fisik adalah suatu hubungan kerja antar karyawan. Hubungan kerja bisa terjalin baik ketika antar karyawan memiliki rasa saling menghormati satu sama lain, selain memiliki rasa saling menghormati antar karyawan juga harus memiliki rasa empati dengan karyawan lain. Untuk menimbulkan rasa saling menghormati dan saling empati antar karyawan, perusahaan juga harus ikut andil dalam menciptakan hal tersebut. Hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk menciptakan hal tersebut adalah dengan cara memberikan liburan untuk karyawan agar antar dapat lebih akrab dan dapat menumbuhkan rasa saling menghormati, dengan hal tersebut karyawan akan dapat bekerja sama dengan baik.

#### 2.1.4 Disiplin Kerja

Menurut Singodimejo dalam Mulyadi (2015:48) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Sedangkan menurut Hani Handoko (2011:208), disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standart-standart organisasional.

Menurut Hasibuan (2003:193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa kedisiplinan karyawan yang baik dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Siagian dalam Mulyadi (2015:48) menjelaskan bahwa, bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana antara lain:

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif oleh para karyawan dalam melakukan pekerjaannya
- c. Besarnya rasa tanggung jawab, rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan
- d. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi menurut Hasibuan (2003:194) diantaranya :

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang harus dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup meantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Misalnya: pekerjaan untuk karyawan yang berpendidikan SMU ditugaskan kepada seorang sarjana atau pekerjaan untuk sarjana ditugaskan bagi karyawan berpendidikan SMU. Jelas karyawan yang bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan itu. Disinilah letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

2) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan baik pula. Pimpinan tidak bisa mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik apabila pimpinan tersebut justru tidak disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang

mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan keintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5) Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jadi waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

#### 6) Sanksi dan Hukuman

Sanksi dan Hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

#### 7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukum bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan dikui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara

kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indiscipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi.

#### 8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Menurut Soejono (2007:67) dalam jurnal Dian Mardiono Disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor yang sekaligus sebagai indikator dari disiplin kerja yaitu :

##### a. Ketepatan waktu

Para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.

##### b. Menggunakan peralatan kantor dengan baik

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor, dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.

##### c. Tanggung jawab yang tinggi

Pegawai dapat menyelesaikan tugas yang di bebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

d. Ketaatan terhadap aturan kantor

Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

### 2.1.5 Kinerja

Menurut Mangkunegara (2006:9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedarmayanti (2011:260) mengemukakan bahwa, kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur(dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Foster dan Seeker (dalam Widodo, 2015:130), kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Mangkunegara (2011:75) mengemukakan empat indikator kinerja sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

b. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

c. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2011:67) adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan

Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh Karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Motivasi

Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi

Prawirosentono dalam Titisari (2014:76) menjelaskan bahwa, faktor -faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Efektifitas dan Efisiensi

Baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

b. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam oraganisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam satu organisasi akan mendukung kinerja karyawan.

c. Disiplin

Disiplin menunjukan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Masalah

disiplin para karyawan yang ada didalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapatkan perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Maka dari itu, inisiatif karyawan yang ada didalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Untuk mengetahui kinerja karyawan, perlu diadakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktifitas karyawan maupun perusahaan. Menurut Notoatmojo dan Soekidjo (dalam Titisari 2014:78) menjelaskan bahwa pengukuran yang baik harus dapat menggambarkan nilai yang akurat tentang apa yang diukur. Artinya pengukuran tersebut benar-benar mengukur kinerja karyawan. Untuk itu ada dua hal yang perlu diperhatikan :

- a. Pengukuran harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), artinya system penilaian benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performace standard*). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Agar pengukuran itu efektif maka standar pengukuran hendaknya berhubungan dengan hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur kerja. Alat ukur yang baik sekurang-kurangnya memenuhi dua kriteria yakni reliabilitas dan validitas. Alat dengan reliabilitas tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang konsisten, sedangkan alat ukur dengan validitas tinggi apabila alat itu mengukur apa yang harus diukur.

Mondy (2008:257) mengemukakan, penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan menurut Dessler (2007:290), penilaian kinerja (*performance*

*appraisal*) adalah suatu prosedur yang mengkaitkan pengaturan standard kerja, mengukur kinerja terkini dari karyawan dibandingkan dengan standard dan memberikan timbal balik pada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan dan menghilangkan kinerja yang buruk atau melanjutkan kinerja yang sudah baik.

Selanjutnya Dessler mengemukakan lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Prestasi pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi : membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kedisiplinan, meliputi : kehadiran, sanksi warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan tepat waktu.
- e. Komunikasi, meliputi : hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang memiliki variabel-variabel yang selaras dengan penelitian ini memiliki peran yang penting. Dimana hasil penelitian terdahulu tersebut dapat membantu dan menjadikan acuan dalam penelitian yang akan dilakukan.

Joko Santoso (2013) melakukan penelitian pada kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah metode analisis jalur. Variabel independen pada penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2), variabel dependennya kinerja (Y). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) pengaruh langsung Kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y) pegawai dapat diterima atau signifikan, (2) pengaruh langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Disiplin Kerja (X2) pegawai dapat diterima atau signifikan, (3) pengaruh langsung Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) pegawai dapat diterima atau signifikan, (4) pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X1)

terhadap Kinerja (Y) pegawai melalui Disiplin Kerja (X2) sebagai variabel *intervening* dapat diterima atau signifikan.

Rumiris Siahaan (2013) dalam jurnal penelitiannya di PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah Regresi Linier Berganda. Variabel independen pada penelitian ini adalah Reward (X1) dan *Punishment* (X2), variabel dependennya Disiplin Kerja (Y). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Reward (X1) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y) Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan, (2) *Punishment* (X2) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y) Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan, (3) Reward (X1) dan *Punishment* (X2) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y) Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan.

Silfia Febrianti (2014) dalam jurnal penelitiannya di PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis path (analisis jalur). Variabel independen pada penelitian ini adalah *Reward* (X1) dan *Punishment* (X2), variabel dependen Kinerja (Y), dan variabel *interveningnya* Motivasi (Z). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) *Reward* (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Z), (2) *Punishment* (X2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Z), (3) *Reward* (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y), (4) *Punishment* (X2) berpengaruh terhadap Kinerja (Y), (5) Motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang.

Dewi Andriani (2010) dalam jurnal penelitiannya di PT. Hassco Multi Kimindo Sidoarjo. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Variabel independen pada penelitian ini adalah Lingkungan Kerja (X1), variabel dependennya Disiplin Kerja (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja (Y) karyawan PT. Hassco Multi Kimindo Sidoarjo.

Fariz Rifki (2015) dalam skripsi di objek PTPN. X Kertosari Jember. Metode yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi linier berganda. Variabel independen pada penelitian ini adalah Lingkungan Kerja Fisik (X1), Lingkungan Kerja Psikis (X2), Kompensasi (X3), untuk variabel dependen Kinerja (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Lingkungan Kerja Fisik (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PTPN. X Kertosari Jember, (2) Lingkungan Kerja Psikis (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PTPN. X Kertosari Jember, (3) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PTPN. X Kertosari Jember, (4) Lingkungan Kerja Fisik (X1), Lingkungan Kerja Psikis (X2), dan Kompensasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PTPN. X Kertosari Jember.

Heny Sidanti (2015) dalam jurnal penelitian di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah Regresi Linier Berganda. Variabel independen pada penelitian ini adalah Lingkungan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), variabel dependennya Kinerja (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Lingkungan Kerja (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD kabupaten Madiun, (2) Disiplin Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD kabupaten Madiun, (3) Motivasi Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD kabupaten Madiun, (4) Lingkungan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD kabupaten Madiun.

Khiki Utari (2015) melakukan penelitian di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah Regresi Linier Berganda. Variabel independen pada penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1), Pengawasan Melekat (X2), variabel dependennya Disiplin Kerja (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y) pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi

Kabupaten Kutai Timur, (2) Pengawasan (X2) melekat berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y) pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur.

Juni Sisworo (2014) melakukan penelitian di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (TTN) Jember. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis path (analisis jalur). Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini adalah (X1) *Reward* dan *Punishment*, variabel dependen (Y) Kualitas kerja, dan Variabel Intervening (Z) Kedisiplinan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *Reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan pada karyawan koperasi agrobisnis tarutama nusantara jember, (2) *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja pada karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember, (3) *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja melalui kedisiplinan pada karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.

Astadi Pangarso (2016) melakukan penelitian di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Variabel independen dari penelitian ini adalah Disiplin Kerja (X1) dan variabel dependen untuk penelitian ini adalah Kinerja (Y). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja (Y) pegawai Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Tabel 2.1 berikut menyajikan ringkasan atas beberapa penelitian terdahulu.

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penelitian (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Joko Santoso (2013)	Kepemimpinan (X1), Kinerja (Y), Disiplin Kerja (Z).	Metode Analisis Jalur	(1) pengaruh langsung Kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y) pegawai dapat diterima atau signifikan, (2) pengaruh langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Disiplin Kerja (X2) pegawai dapat diterima atau signifikan, (3) pengaruh langsung Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) pegawai dapat diterima atau signifikan, (4) pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y) pegawai melalui Disiplin Kerja (X2) sebagai variabel intervening dapat diterima atau signifikan.
2	Rumiris Siahhaan (2013)	<i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> (X1), Disiplin Kerja (Y).	Regresi Linier Berganda	(1) <i>Reward</i> (X1) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y) Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan, (2) <i>Punishment</i> (X2) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y) Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan, (3) <i>Reward</i>

Lanjutan Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penelitian (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				(X1) dan <i>Punishment</i> (X2) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y) Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan
3	Dewi Andriani (2010)	Lingkungan Kerja (X1), Disiplin Kerja (Y).	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	(1) Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja (Y) karyawan PT. Hassco Multi Kimindo Sidoarjo.
4	Heny Sidanti (2015)	Lingkungan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), Kinerja (Y).	Regresi Linier Berganda	(1) Lingkungan Kerja (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD kabupaten Madiun, (2) Disiplin Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD kabupaten Madiun, (3) Motivasi Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD kabupaten Madiun, (4) Lingkungan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD kabupaten Madiun

Lanjutan Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penelitian (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5	Fariz Rifki (2015)	Lingkungan Kerja Fisik (X1), Lingkungan Kerja Psikis (X2), Kompensasi (X3) Kinerja (Y).	Regresi Linier Berganda	(1) Lingkungan Kerja Fisik (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PTPN. X Kertosari Jember, (2) Lingkungan Kerja Psikis (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PTPN. X Kertosari Jember, (3) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PTPN. X Kertosari Jember, (4) Lingkungan Kerja Fisik (X1), Lingkungan Kerja Psikis (X2), dan Kompensasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PTPN. X Kertosari Jember.
6	Silfia Febrianti (2014)	Reward (X1), Punishment (X2), Motivasi Kerja (Z), Kinerja (Y).	Metode analisi jalur	(1) Reward (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Z), (2) Punishment (X2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Z), (3) Reward (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y), (4) Punishment (X2) berpengaruh terhadap Kinerja (Y), (5) Motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y)

Lanjutan Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penelitian (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang.
7	Khiki Utari (2015)	Kepemimpinan (X1), Pengawasan Melekat (X2), Disiplin Kerja (Y).	Regresi linier berganda	(1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di dinas pertambangan dan energi kabupaten Kutai Timur, (2) pengawasan melekat berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di dinas pertambangan dan energi kabupaten Kutai Timur.
8	Juni Sisworo (2014)	<u>Reward</u> dan <i>Punishment</i> (X1), Kualitas Kerja (Y), Kedisiplinan (Z).	Analisis Path	(1) <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan pada karyawan koperasi agrobisnis Tarutama Nusantara Jember, (2) <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja pada karyawan koperasi agrobisnis Tarutama Nusantara Jember, (3) <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja melalui kedisiplinan pada karyawan koperasi agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.

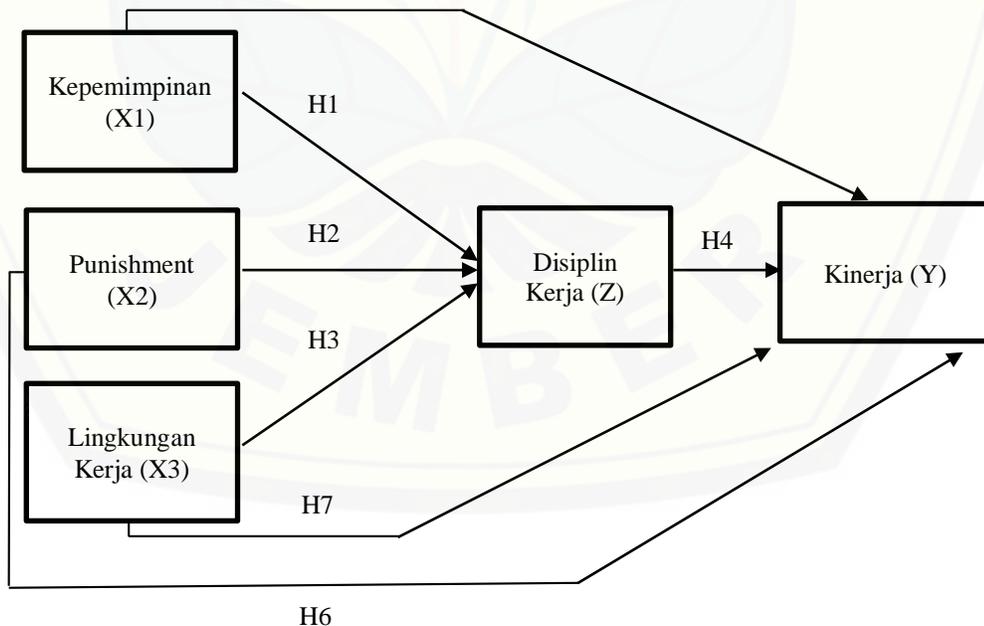
Lanjutan Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penelitian (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
9	Astadi Pangarso (2016)	Disiplin kerja (X1), Kinerja (Y).	Regresi Linier Berganda	(1) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai biro pelayanan sosial dasar sekretariat daerah provinsi Jawa Barat

Sumber: Joko Santoso (2013), Rumiris Siahaan (2013), Dewi Andriani (2010), Heny Sidanti (2015), Fariz Rifki (2015), Silfia Febrianti (2014), Khiki Utari (2014), Juni Sisworo (2014), Astadi Pangarso (2016)

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka kerja konseptual dapat mempermudah penelitian untuk menguraikan secara sistematis pokok permasalahan dalam penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan kajian teoritis, hubungan variabel dan kajian empiris yang diuraikan pada penjelasan di atas, maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Pada Gambar 2.1. Dijelaskan bahwa, data diproses menggunakan alat analisis jalur atau path analysis dimana merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis. Pada penelitian ini Kepemimpinan (X1), *Punishment* (X2), Lingkungan Kerja (X3) dioperasikan sebagai variabel independen, Disiplin Kerja (Z) sebagai variabel intervening, dan kinerja (Y) sebagai variabel dependen.

## 2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan yang bersifat sementara dari rumusan masalah yang masih harus diuji kembali kebenarannya. Hipotesis penelitian ini berlandaskan teori dan penelitian terdahulu.

### 2.4.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja

Menurut Ernie Tisnawati (2005:255) Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Pengertian kepemimpinan menjadi 2 konsep yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu meningkatkan disiplin kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Hasil dari penelitian Joko Santoso (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis :

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.

#### 2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasibuan (2002:169) menyatakan kepemimpinan adalah seorang yang menggunakan tugas dan wewenangnya, yang diarahkan kepada bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil dari penelitian Joko Santoso (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis :

H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember

#### 2.4.3. Pengaruh *Punishment* terhadap Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2000:130), *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggaran, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Hasil dari penelitian Rumiris Siahaan (2013) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis :

H3 : *Punishment* berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.

#### 2.4.4. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja

Menurut Suwarno (1985:115), *Punishment* adalah pemberian sanksi atau hukuman, dalam pengertian terminologi *punishment* adalah suatu perbuatan yang dilakukan secara sadar dan sengaja yang menyebabkan penderitaan terhadap seseorang yang menerima hukuman, sebagai akibat dari kesalahan yang dibuatnya. Hasil dari penelitian Silfia Febrianti (2014) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis :

H4 : *Punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember.

#### 2.4.5. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Disiplin Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009:26) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan agar meningkatkan disiplin kerja di dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan Dewi Andriani (2010) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis :

H5: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja PT. Mitra Maju Mapan Jember.

#### 2.4.6. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2009:26) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan agar tercipta disiplin kerja di dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan Fariz Rifki (2015) menunjukkan bahwa Lingkungan kerja Psikis berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis :

H6 : Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap disiplin kerja PT. Mitra Maju Mapan Jember.

#### 2.4.7. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Menurut Hasibuan (2003:193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan

disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa kedisiplinan karyawan yang baik dapat menghasilkan kinerja yang baik. Penelitian yang dilakukan Heny Sidanti (2015) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis H7 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja PT. Mitra Maju Mapan Jember.



## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Hermawan (2009:20) rancangan penelitian menjelaskan mengenai informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan dari penelitian, sehingga rancangan penelitian ini digunakan sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel sehingga penelitian ini termasuk dalam penelitian *explanatory research*.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2013: 61) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja di PT. Mitra Maju Mapan Jember. Dimana yang bekerja di PT. Mitra Maju Mapan Jember berjumlah 87 orang.

#### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh studi populasi. Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus. Sehingga jumlah sampel yang akan diteliti adalah seluruh karyawan pada PT. Mitra Maju Mapan Jember yang berjumlah 87 orang.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Hal ini dikarenakan data yang diperoleh berupa hasil wawancara dan nantinya hasil wawancara tersebut dibuat skala pembandingan untuk memunculkan data berupa angka. Setelah data diperoleh maka

selanjutnya akan diolah menggunakan *software SPSS v.22 windows* yang selanjutnya akan dianalisis. Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Dalam penelitian ini, data primer yang diperoleh berasal wawancara secara langsung kepada para karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember dan penyebaran kuesioner. Sumber data lain yang diperoleh berupa pernyataan karyawan yang berkaitan dengan variabel penelitian berupa kepemimpinan, *punishment*, lingkungan kerja, disiplin kerja, kinerja.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari perpustakaan, jurnal, laporan penelitian terdahulu, artikel dan internet.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dan informasi dalam penelitian ini diperoleh dari pengumpulan data pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember. Metode yang peneliti gunakan metode survey dengan menggunakan, antara lain :

a. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pernyataan tertulis yang telah disusun sebelumnya. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner adalah pernyataan yang berhubungan dengan kepemimpinan, *punishment*, lingkungan kerja non fisik, disiplin kerja dan kinerja.

b. Wawancara

Pengumpulan data menggunakan metode ini dilakukan dengan cara bertanya langsung kepada responden tentang pertanyaan yang berhubungan dengan kepemimpinan, *punishment*, lingkungan kerja non fisik, disiplin kerja dan kinerja. Untuk memastikan bahwa jawaban yang diberikan responden adalah benar dan tidak dibuat-buat.

c. Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan metode ini adalah dengan menggunakan referensi yang berhubungan dengan penelitian. Referensi tersebut dapat berupa buku, internet, jurnal dan lain-lain.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga yakni variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen.

a. *Independent Variable (X)*

*Independent variable* atau variabel bebas merupakan variabel yang menjadi sebab perubahan dimana akan menjelaskan atau mempengaruhi secara positif maupun negatif variabel dependen (variabel terikat). Variabel bebas pada penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1), *Punishment* (X2), dan Lingkungan Kerja (X3).

b. *Intervening Variable (Z)*

*Intervening Variable* atau variabel perantara adalah variabel yang menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel perantara adalah Disiplin Kerja (Z).

c. *Dependent Variable (Y)*

*Dependent variable* atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja (Y)

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik guna mempermudah pengukuran variabel, sehingga peneliti mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Definisi operasional variabel tersebut dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

### 3.6.1. Variabel Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan adalah persepsi karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember mengenai sosok pemimpin yang dirasakan berdampak terhadap disiplin kerja mereka. Adapun indikator kepemimpinan dalam penelitian ini mengadopsi pengukuran yang digunakan oleh Khiki Utari (2015) :

- a. Pemimpin memiliki perilaku yang bisa dijadikan panutan dan teladan bagi karyawannya
- b. Pemimpin bersikap tegas kepada pegawai agar mematuhi tata tertib
- c. Pemimpin mampu melihat dan memahami permasalahan dengan cepat dan tepat
- d. Pemimpin memiliki komunikasi yang baik dengan bawahannya

### 3.6.2. Variabel *Punishment* (X2)

*Punishment* adalah hukuman yang diberlakukan oleh perusahaan untuk karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember yang telah melanggar aturan yang tujuannya agar karyawan tidak melakukan pelanggaran kembali. Adapun indikator *punishment* dalam penelitian ini mengadopsi pengukuran yang digunakan oleh Sukma Juni Sisworo (2014) :

- a. Pemilihan Hukuman  
Hukuman yang diberikan sesuai dengan kesalahan yang dilakukan.
- b. Penggunaan Aturan  
Penggunaan aturan yang tepat digunakan agar mengembalikan tingkat disiplin karyawan dalam bekerja
- c. Tidak Mengulangi Pelanggaran  
Pemberian hukuman yang diterapkan membuat karyawan bisa berbuat lebih baik dan tidak mengulangi kesalahan
- d. Kesamaan dalam penerapan hukuman  
Hukuman yang diterapkan tidak memandang jabatan seorang karyawan

### 3.6.3. Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X3)

Lingkungan kerja non fisik adalah hubungan yang terjadi antara pemimpin dengan karyawan, selain itu juga hubungan antar karyawan satu dengan karyawan lain pada PT. Mitra Maju Mapan Jember. Adapun indikator lingkungan kerja non fisik dalam penelitian ini mengadopsi pengukuran yang digunakan oleh Dewi Andriani (2008):

- a. Saling menghormati dan menghargai dengan karyawan lain
- b. Saling peduli yaitu bekerja sama dan tolong menolong sesama karyawan
- c. Perlakuan secara adil dan objektif
- d. Otonomi yaitu sifat karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan

### 3.6.4. Variabel Disiplin Kerja (Z)

Disiplin kerja adalah kesadaran karyawan dalam mentaati aturan yang berlaku di PT. Mitra Maju Mapan Jember. Adapun indikator disiplin kerja mengadopsi pengukuran yang digunakan oleh Khiki Utari (2015) dan Astadi Pangarso (2016) :

- a. Mengenakan seragam kerja sesuai hari yang telah ditentukan
- b. Ketepatan Waktu

Para karyawan berusaha datang ke perusahaan tepat waktu sesuai dengan jam yang sudah ditentukan oleh perusahaan

- c. Bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya
- d. Adanya persamaan hak dan kewajiban

Adanya persamaan hak dan kewajiban membuat karyawan lebih disiplin dalam bekerja

### 3.6.5. Variabel Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil kerja karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember yang sudah dilakukan dalam memenuhi target pekerjaannya. Adapun indikator kinerja dalam penelitian ini mengadopsi pengukuran yang digunakan oleh Astadi Pangarso (2016) :

- a. Kerjasama antar pegawai  
Kerjasama antar pegawai mampu meningkatkan kinerja karyawan
- b. Kemampuan karyawan dalam meningkatkan jumlah pekerjaannya
- c. Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Pengetahuan karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya  
Pengetahuan karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya mampu meningkatkan kinerja setiap karyawan

### 3.7 Skala Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala likert untuk pengukuran variabel. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiono 2007: 15). Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan, baik bersifat *favorable* (*positif*) dan bersifat *unfavorable* (*negatif*). Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata antara lain :

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
- c. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- d. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1. Uji Instrumen

- a. Uji Validitas

Uji Validitas menurut Sugiyono (2014:267) adalah derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh

peneliti. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Namun jika data tidak valid dapat melakukan perbaikan dalam daftar pernyataan kuesioner dan membagikan kembali kepada responden selain itu dapat juga melakukan drop atau menggugurkan daftar pernyataan yang tidak valid. Untuk menguji validitas tersebut dapat digunakan rumus korelasi *product moment pearson* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - \sum X \sum Y}{\{\sqrt{n} \sum X^2 (\sum X^2)\} \{\sqrt{n} \sum Y^2 - (\sum Y^2)\}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  = koefisien korelasi
- X = nilai indikator variabel
- Y = nilai total variabel
- n = jumlah data (responden sampel)

Dasar pengambilan keputusan :

- 1) Jika r hasil positif, serta r hasil > r table, maka variabel tersebut valid
  - 2) Jika r hasil positif, serta r hasil < r table, maka variabel tersebut tidak valid
- Suatu butir pertanyaan dikatakan valid dapat juga dilihat dari nilai signifikannya. Apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut dapat dikatakan valid, sedangkan jika nilai signifikannya lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan tidak valid. (Sugiyono, 2012:128).

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut Susan Stainback dalam Sugiyono (2014:267) reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Reliabilitas dapat dikatakan menunjukkan kekonsistenan dari suatu alat pengukuran dalam mengukur gejala yang sama. Makin kecil hasil kesalahan pengukuran makin reliabel alat pengukur begitu juga sebaliknya. Pengujian kedalam alat ukur

dalam penelitian ini adalah reliabilitas metode alpha ( $\alpha$ ) yang digunakan dalam model Cronbach. Namun jika setelah melakukan pengujian data tidak reliabel maka dapat diatasi dengan cara mengubah butir pernyataan atau menggugurkan pernyataan pada kuesioner dan menyebarkan kembali kuesioner kepada responden.

Suatu instrumen dinyatakan reliabel, bila koefisien reliabilitas minimal 0,60 maka dapat diketahui bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai alpha lebih besar dari 0,60, sedangkan suatu instrumen dinyatakan tidak reliabel jika nilai alpha lebih kecil dari 0,60 dengan rumus sebagai berikut:

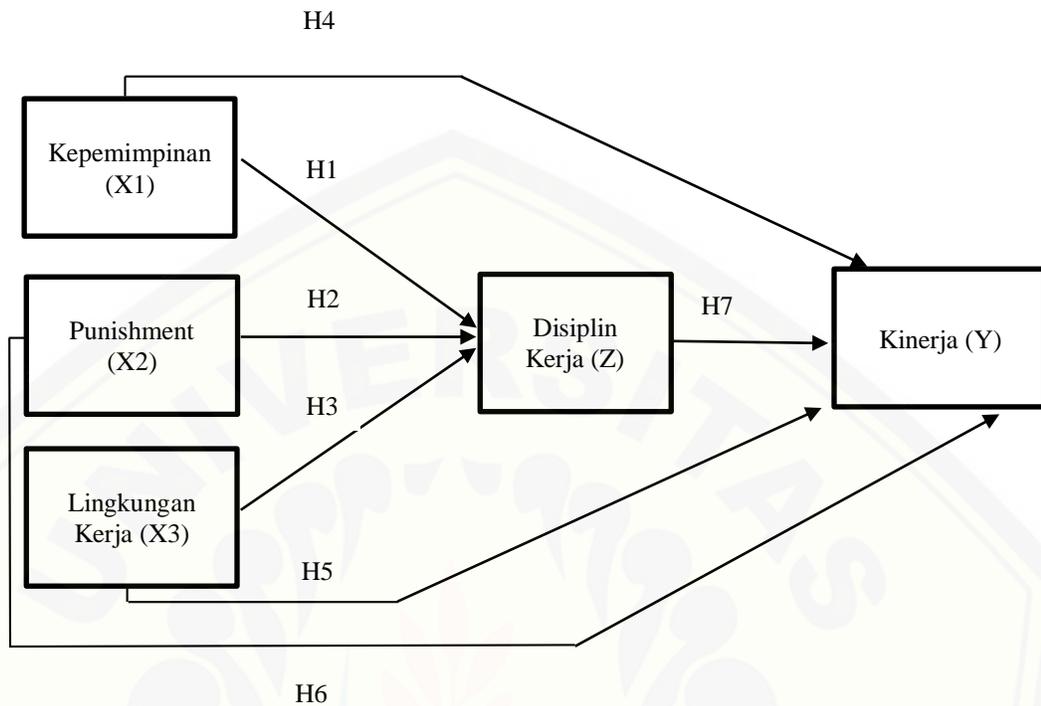
$$r_1 = \left( \frac{k}{k-1} + 1 \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

$r_1$	= reliabilitas instrumen
K	= banyaknya butir pertanyaan atau pernyataan
$\sum \sigma_b^2$	= jumlah varians butir
$\sigma_t^2$	= varians total

### 3.8.2. Metode analisis jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara. Hubungan kausal yang terbentuk dengan model haruslah berlandaskan pada teori (Sarwono, 2006:1).

Untuk penyelesaian analisis jalur, maka perlu untuk membuat diagram jalur maupun koefisien jalur, sebagai berikut :



Gambar 3.1. Model *Path Analysis* (Analisis Jalur)

Keterangan :

- $\beta_{X1 Z}$  = Koefisien pengaruh langsung X1 terhadap Z
- $\beta_{X2 Z}$  = Koefisien pengaruh langsung X2 terhadap Z
- $\beta_{X3 Z}$  = Koefisien pengaruh langsung X3 terhadap Z
- $\beta_{X1 Y}$  = Koefisien pengaruh langsung X1 terhadap Y
- $\beta_{X2 Y}$  = Koefisien pengaruh langsung X2 terhadap Y
- $\beta_{X3 Y}$  = Koefisien pengaruh langsung X3 terhadap Y
- $\beta_{Z Y}$  = Koefisien pengaruh langsung Z terhadap Y

Berikut ini persamaan dalam penelitian untuk menjelaskan model jalur yang digunakan :

$$Z = \alpha + \beta_{x1z} + \beta_{x2z} + \beta_{x3z} \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Y = \alpha + \beta x_1 y + \beta x_2 y + \beta x_3 y + \beta z y \dots\dots\dots(\text{persamaan 2})$$

Dimana :

Y = Kinerja

Z = Disiplin Kerja

X1 = Kepemimpinan

X2 = *Punishment*

X3 = Lingkungan Kerja Non Fisik

$\beta$  = Koefisien Variabel Bebas

$\alpha$  = Konstanta

### 3.8.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari: Uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Keseluruhan uji asumsi klasik diproses dengan menggunakan *software SPSS v.22 windows*.

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mendeteksi distribusi data variabel bebas dan terikat adalah normal. Suatu data memiliki variabel berdekatan dapat dilihat pada tampilan visual normal probability plot. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik (Santoso, 2002). Namun jika data tidak berdistribusi normal ada cara untuk mengatasinya yaitu data yang tidak normal biasanya dikarenakan sampel yang digunakan bermasalah. Misalnya lihat distribusi datanya, kemudian lihat data yang outlier (nilai yang melompat beda dengan yang lain), jika ada dan frekuensinya sedikit (misal cuma 1) kemudian lihat data aslinya, lihat pola jawabannya (misal responden tersebut memberikan jawaban setuju saja, atau tidak konsisten untuk pernyataan yang mirip, atau tidak memberikan jawaban) setelah ditemukan alasannya maka hapus saja responden tersebut. Cara lain dapat dilakukan jika data pada penelitian tidak normal yaitu mentransformasi data namun cara ini kurang begitu dianjurkan karena sama saja

dengan memanipulasi data. Ada juga beberapa peneliti yang setuju dengan transformasi data karena pada hakekatnya tidak mengubah data. Hal ini dimaksudkan data yang dirubah adalah semua data, maka perbedaan nilai tiap responden akan tetap. Seperti misalnya data pada penelitian memiliki lebih dari satu variabel, jika satu variabel ditransformasikan maka sebaiknya semua variabel juga di transformasi agar tidak mengubah hubungan antar variabel.

b. Uji *Multikolinearitas*

Uji *multikolinearitas* digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linier antar variabel independent dalam model regresi. Untuk mendeteksi ada tidaknya *multikolinearitas* bisa dilihat dari tolerance dan nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) dari masing-masing variabel (Murdijanto, 2010:79). Dimana apabila nilai tolerance  $< 5$  atau nilai VIF  $> 5$  artinya bebas terdapat multikolinearitas.

c. Uji *Heteroskedastisitas*

Uji *heteroskedastisitas* adalah uji untuk mengetahui apakah variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau tidak. Jika varian satu dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut *heteroskedastisitas* (Santoso, 2002). Gejala *heteroskedastisitas* terjadi sebagai akibat ketidaksamaan data, terlalu bervariasi nilai data yang diteliti. Menurut Gujarati (2004:47), pengujian untuk mengetahui suatu data terjadi *heteroskedastisitas* dapat menggunakan uji gletser yang dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolute residual terhadap seluruh variabel bebas. Dimana jika signifikansi lebih besar dari 0,5 berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 3.8.4. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah :

## a. Uji t

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel pengaruh kepemimpinan, *punishment*, dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember. Menurut Santoso (2002) untuk menguji taraf signifikansi dari hipotesis yang telah ditetapkan, maka dalam penelitian ini menggunakan uji t pada  $\alpha < 0,05$  atau  $p < 0,05$ . Adapun langkah-langkah dalam uji t adalah :

## 1) Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$  (mengidentifikasi bahwa variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat)

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n \neq 0$  (mengidentifikasi bahwa variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat)

## 2) Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan dalam penelitian ini adalah  $\alpha = 0,1$  atau  $\alpha = 10\%$

3) Menghitung nilai  $t_{hitung}$ 

$$t_{hitung} = \frac{b}{sb}$$

Dimana :

t = hasil  $t$  hitung

b = koefisien regresi variabel bebas

sb = standar error variabel bebas

dengan kriteria :

a. jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$

maka,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.

b. jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$

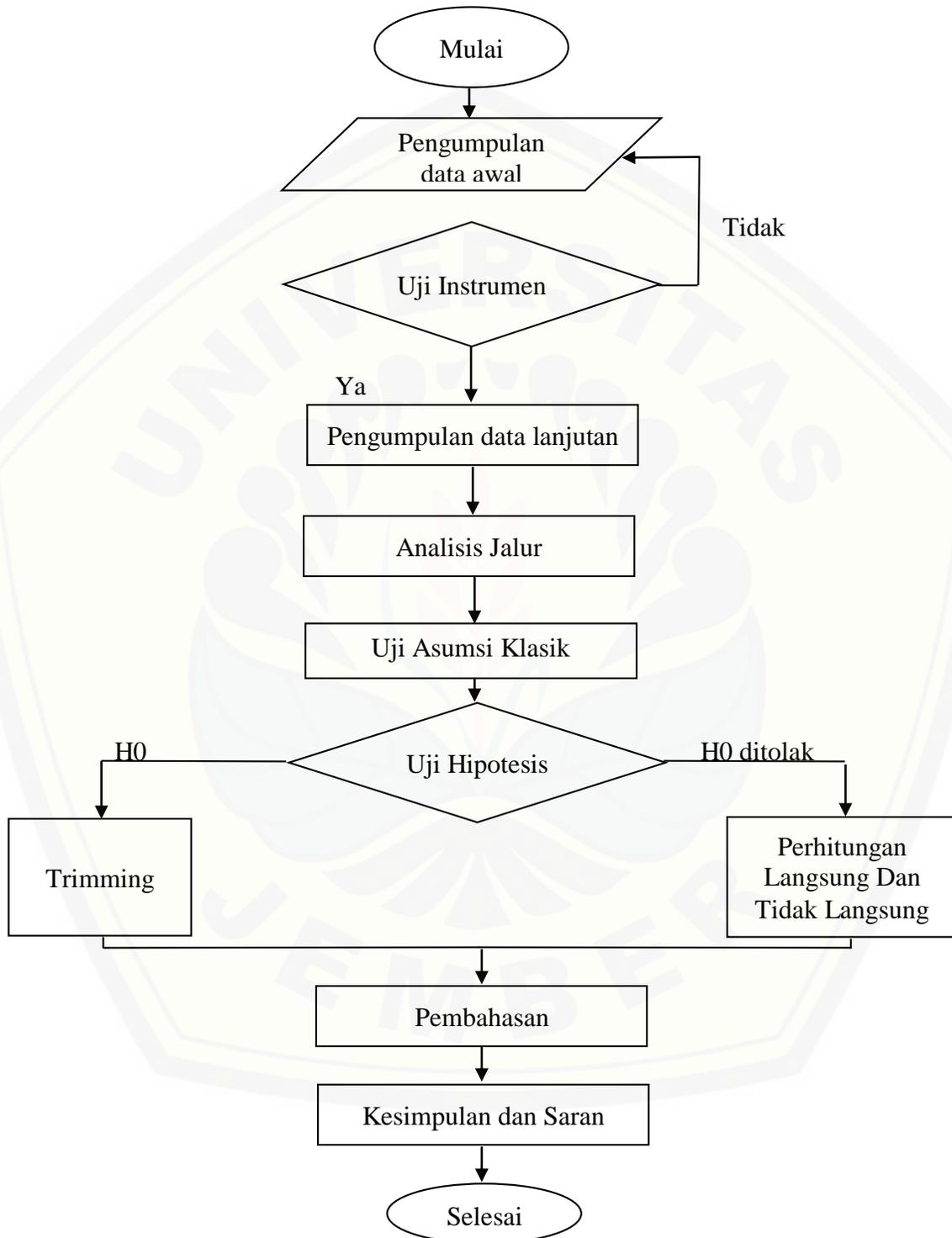
maka,  $H_0$  di terima dan  $H_a$  ditolak, artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.

b. Menghitung jalur

Perhitungan jalur pada penelitian ini menjelaskan bahwa Kepemimpinan (X1), *Punishment* (X2), Lingkungan Kerja Non Fisik (X3) baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap Kinerja (Y) melalui variabel *intervening* yakni Disiplin Kerja (Z). Sebelum menguji apakah pengaruh tersebut ada atau tidak, masing-masing jalur perlu untuk diuji signifikansinya terlebih dahulu. Apabila jalur tidak signifikan maka akan diberlakukan *trimming theory* dimana menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Kemudian hasil struktur tersebut dihitung kembali masing-masing jalurnya. Apabila jalur signifikansi maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung atau tidak langsung. Perhitungan jalur tersebut melalui proses sebagai berikut:

- 1) Menghitung pengaruh langsung (*Direct effect* atau DE)
  - a) Pengaruh variabel kepemimpinan (X1) terhadap disiplin kerja (Z) DE
  - b) Pengaruh variabel *punishment* (X2) terhadap disiplin kerja (Z) DE
  - c) Pengaruh variabel lingkungan kerja (X3) terhadap disiplin kerja (Z) DE
  - d) Pengaruh variabel disiplin kerja (Z) terhadap kinerja (Y) DE
- 2) Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect effect* atau IE)
  - a) Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y)
  - b) Pengaruh *Punishment* (X2) terhadap Kinerja (Y)
  - c) Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (X3) terhadap Kinerja (Y)

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2. Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. Mulai, yaitu tahap awal atau persiapan sebelum melakukan penelitian terhadap masalah yang dihadapi.
2. Mengumpulkan data awal berupa wawancara.
3. Uji instrument, yaitu digunakan untuk menguji apakah layak atau tidak kuesioner yang telah disebarkan, terdiri dari dua pengujian yaitu :
  - a. Validitas, digunakan untuk mengukur kesahihan kuesioner.
  - b. Reliabilitas, digunakan untuk melihat konsistensi nilai hasil skala pengukuran.
  - c. Uji normalitas merupakan pengujian untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
4. Mengumpulkan data lanjutan dengan cara membagikan kuisioner.
5. Analisa jalur, digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
6. Uji asumsi klasik, digunakan untuk mengetahui model regresi dengan menggunakan heteroskedastisitas.
7. Uji hipotesis, yaitu untuk menghitung jalur dan melakukan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Uji t di bagi menjadi dua tahapan :
  - a. Berdasarkan perhitungan uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan, maka harus dilakukan perhitungan ulang dengan menggunakan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*)
  - b. Jika jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung
8. Pembahasan, berisi tentang kesesuaian hasil penelitian dengan teori serta penelitian terdahulu.
9. Kesimpulan, menarik kesimpulan dari analisa dan memberiakan saran yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.
10. Selesai, berakhirnya penelitian yang dilakukan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja (Z) karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember. Hal tersebut terbukti dari kepemimpinan PT. Mitra Maju Mapan yang mampu bersikap tegas kepada pegawai agar dapat mematuhi tata tertib. Selain itu terbukti juga bahwa kepemimpinan di Perusahaan juga mampu melihat dan memahami permasalahan dengan cepat dan tepat.
- b. *Punishment* (X2) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja (Z) karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember. Hal tersebut terbukti dari efektifnya penggunaan aturan yang tepat dapat mengembalikan tingkat disiplin karyawan, selain itu *punishment* juga berdampak signifikan terhadap disiplin kerja berkat hukuman yang diterapkan membuat karyawan bisa berbuat lebih baik dan tidak mengulangi kesalahan.
- c. Lingkungan Kerja Non Fisik (X3) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja (Z) karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember. Hal tersebut terbukti dari saling menghormati dan menghargai dengan karyawan lain. Selain itu hal lain yang membuat lingkungan kerja non fisik signifikan terhadap disiplin kerja yaitu karyawan mampu mempertanggung jawabkan pekerjaannya sehingga berdampak terhadap tingkat disiplin kerja karyawan.
- d. Disiplin Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember. Hal tersebut terbukti dari adanya persamaan hak dan kewajiban membuat karyawan lebih disiplin dalam bekerja, sehingga hal tersebut dapat membuat kinerja karyawan meningkat.

- e. Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember. Hal tersebut terbukti dari kepemimpinan PT. Mitra Maju Mapan yang mampu bersikap tegas kepada pegawai agar dapat mematuhi tata tertib. Selain itu terbukti juga bahwa kepemimpinan di Perusahaan juga mampu melihat dan memahami permasalahan dengan cepat dan tepat.
- f. *Punishment* (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember. Hal tersebut terbukti dari efektifnya penggunaan aturan yang tepat dapat mengembalikan tingkat disiplin karyawan, selain itu *punishment* juga berdampak signifikan terhadap disiplin kerja berkat hukuman yang diterapkan membuat karyawan bisa berbuat lebih baik dan tidak mengulangi kesalahan.
- g. Lingkungan Kerja Non Fisik (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PT. Mitra Maju Mapan Jember. . Hal tersebut terbukti dari saling menghormati dan menghargai dengan karyawan lain. Selain itu hal lain yang membuat lingkungan kerja non fisik signifikan terhadap disiplin kerja yaitu karyawan mampu mempertanggung jawabkan pekerjaannya sehingga berdampak terhadap tingkat kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan :

- a. Bagi perusahaan PT. Mitra Maju Mapan Jember agar lebih memperhatikan lingkungan kerja non fisik mengenai beberapa karyawan yang masih saling berebut wilayah pekerjaan, karena hal tersebut mampu menyebabkan kinerja karyawan menurun. Hal tersebut juga dapat menyebabkan karyawan menjadi kurang disiplin dalam bekerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, Dewi. 2010. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Hassco Multi Kimindo Sidoarjo*. Jurnal: Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks
- Febrianti, Silfia. 2014. *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (studi pada karyawan PT. Panin bank Tbk. Area Mikro Jombang)*. Jurnal: Universitas Brawijaya
- Gujarati, N Damodar. 2004. *Basic Econometrics Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit Bumi Askara. Bandung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hermawan, Asep. 2009. *Penelitian Bisnis*. Jakarta: PT. Grasindo
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi kinerja SDM*, Cetakan kedua, Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiono, Dian. 2014. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya.
- Mondy, Wayne R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga Jakarta.
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Bogor : IN MEDIA

- Santoso, Joko. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (pada kantor wilayah kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah)*. Jurnal : Universitas Terbuka Jakarta
- Nitisemito. Alex S. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Nuraini, Siti Khoirun. 2012. *Pengaruh Reward and Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Afdeling III Kebun SEI Galuh*. Skripsi: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
- Potu Aurelia. 2013. *Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado*. Jurnal: Universitas Sam Ratulangi Manado
- Rifki, Fariz. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Psikis dan Kompensasi Terhadap kinerja Karyawan PTPN. X Kertosari Jember*. Skripsi: Universitas Jember
- Santoso, S. 2002. *Statistik Parametik*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju
- Sedarmayanti, 2011. *Sumber Daya Manusia dan produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Siahaan, Rumiris. 2013. *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan*. Jurnal: Ilmiah Bussiness Progress
- Sidanti, Heny. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun*. Jurnal: STIE Dharma Iswara Madiun
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta

\_\_\_\_\_. 2013. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta

\_\_\_\_\_. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&d*. Bandung : Alfabeta

Tisnawati, Ernie. 2005. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana

Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenchip Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media

Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Wursanto, Ignasius. 2009. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Andi

Yulk, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks

**LAMPIRAN 1****Kuisisioner Penelitian**

Yth. Bapak/ Ibu/ Sdr/i  
PT. Mitra Maju Mapan Jember  
Di tempat,

Dengan hormat,

Dalam penyusunan skripsi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Sdr/i untuk memberikan informasi dengan wawancara dan dengan mengisi pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini dengan jujur dan sebenarnya. Judul dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan, *Punishment*, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mitra Maju Mapan Jember”**.

Informasi yang Bapak/ Ibu/ Sdr/i berikan hanya digunakan dalam kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diperoleh dari Bapak/ Ibu/ Sdr/i.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/ Ibu/ Sdr/i yang berkenan untuk meluangkan waktu wawancara dan mengisi kuisisioner, peneliti mengucapkan terima kasih.

Peneliti

Satrio Dwi Antoko  
NIM. 130810201282

**Lembar Kuisisioner**

## 1. Identitas Responden

- a. Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
- b. Nama :
- c. Jenis Kelamin
- d. Usia :
- e. Lama bekerja :
- f. Jabatan :
- g. Pendidikan terakhir :

## 2. Petunjuk pengisian Kuisisioner

Setiap pernyataan terdapat lima jawaban. Berikan tanda cek list (√) pada salah satu jawaban dari setiap pernyataan sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan selama bekerja. Pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan kondisi perusahaan pada realitasnya. Terdapat empat pilihan jawaban dengan keterangan sebagai berikut:

- a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 : Setuju (S)
- c. Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
- d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

**Daftar Pertanyaan**

## a. Kepemimpinan

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Pemimpin memiliki perilaku yang bisa dijadikan panutan dan teladan bagi karyawan					
2	Pemimpin memiliki sikap yang tegas agar karyawan mematuhi tata tertib					
3	Pemimpin mampu melihat dan memahami permasalahan karyawan dengan cepat dan tepat					
4	Pemimpin memiliki komunikasi yang baik dengan karyawan					

b. *Punishment*

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Hukuman yang diberikan sesuai dengan kesalahan yang karyawan lakukan					
2	Penggunaan aturan hukuman yang ditetapkan perusahaan dapat mengembalikan tingkat disiplin karyawan dalam bekerja					
3	Hukuman yang diterapkan perusahaan membuat karyawan tidak mengulangi pelanggaran					
4	Hukuman yang diterapkan kepada karyawan tidak memandang jabatan					

## c. Lingkungan Kerja Non Fisik

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Saling menghormati dan menghargai antar karyawan terjalin dengan baik					
2	Hubungan kepedulian sesama karyawan ditempat bekerja terjadi dengan baik					
3	Karyawan mendapatkan perlakuan yang adil dengan karyawan lainnya					
4	Karyawan memiliki sifat otonomi yaitu setiap karyawan memiliki rasa tanggung jawab di wilayah pekerjaannya					

## d. Disiplin Kerja

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Karyawan selalu mengenakan seragam sesuai hari yang ditentukan oleh perusahaan					
2	Karyawan selalu datang tepat waktu sesuai jam yang telah ditentukan oleh perusahaan					
3	Setiap karyawan memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
4	Karyawan merasa diberlakukan sama mengenai hak dan kewajiban yang diberikan oleh perusahaan					

## e. Kinerja

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Setiap karyawan memiliki kerja sama yang baik dengan karyawan lainnya					
2	Karyawan mampu meningkatkan jumlah pekerjaan yang dilakukannya					
3	Setiap karyawan mampu mengembangkan kreativitasnya dalam melakukan pekerjaan					
4	Setiap karyawan memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan					

LAMPIRAN 2

Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden

No	KEPEMIMPINAN/X1					PUNISHMENT/X2					LING,KERJA NON FISIK/X3					DISIPLIN KERJA/Z					KINERJA/Y				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1 Total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2 total	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3 Total	Z1	Z2	Z 3	Z 4	Z Total	Y1	Y2	Y3	Y4	Y Total
1	5	5	4	5	19	4	5	5	5	19	5	5	4	4	18	5	4	4	5	18	4	5	4	5	18
2	4	5	4	5	18	3	5	5	5	18	4	4	3	2	13	4	4	5	5	18	4	3	4	5	16
3	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	5	3	4	4	16	2	4	4	3	13
4	5	5	5	4	19	3	4	5	5	17	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
5	4	4	4	3	15	4	5	5	5	19	4	4	5	3	16	4	4	4	5	17	3	4	3	4	14
6	3	5	5	5	18	5	5	5	4	19	5	5	3	3	16	5	4	4	5	18	4	4	4	5	17
7	5	5	5	5	20	3	5	3	4	15	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
8	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	5	5	5	4	19	5	4	4	5	18	4	5	4	5	18
9	3	5	5	5	18	3	4	3	3	13	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	4	4	4	5	17
10	4	4	4	3	15	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15
11	3	5	5	5	18	4	3	3	4	14	5	5	4	4	18	5	4	4	5	18	3	4	5	5	17
12	3	3	3	3	12	3	3	3	4	13	3	3	3	2	11	3	2	3	3	11	2	3	3	3	11
13	3	4	4	3	14	5	5	5	5	20	5	5	3	4	17	4	4	4	4	16	2	4	4	4	14
14	4	5	4	5	18	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	4	4	4	5	17
15	4	4	5	4	17	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	3	4	4	5	16
16	3	5	4	4	16	3	4	5	5	17	4	4	3	4	15	5	4	4	4	17	4	4	4	5	17
17	3	5	4	4	16	3	4	5	5	17	4	4	3	4	15	5	4	4	4	17	4	4	4	5	17

18	3	3	4	4	14	3	4	3	4	14	3	4	3	2	12	4	3	4	4	15	3	4	3	3	13
19	4	4	5	3	16	3	3	4	4	14	3	4	4	3	14	4	4	2	3	13	3	4	4	3	14
20	4	4	5	3	16	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	5	4	5	18
21	4	4	4	4	16	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15
22	3	5	4	3	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	3	3	4	14	4	4	3	4	15
23	4	4	5	4	17	5	5	3	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	4	4	5	17
24	4	4	4	3	15	5	4	5	5	19	3	3	3	2	11	4	2	3	4	13	4	4	4	4	16
25	3	3	3	3	12	4	3	3	4	14	3	3	3	2	11	4	3	3	4	14	2	3	3	3	11
26	2	4	2	3	11	3	3	3	4	13	3	4	3	3	13	4	4	3	4	15	3	4	3	3	13
27	3	4	4	3	14	4	3	3	4	14	5	4	4	5	18	4	3	3	4	14	4	5	3	4	16
28	3	4	3	3	13	4	5	5	4	18	5	4	3	3	15	4	4	3	5	16	4	4	4	4	16
29	3	4	5	3	15	5	5	4	4	18	5	5	3	3	16	5	3	3	5	16	4	5	4	4	17
30	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16
31	4	4	4	3	15	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	3	4	4	4	15
32	4	4	3	3	14	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	5	4	3	4	16	2	4	3	3	12
33	3	5	4	3	15	5	4	5	3	17	5	5	5	4	19	4	3	5	5	17	3	5	4	5	17
34	3	3	5	4	15	3	4	3	3	13	4	5	4	4	17	5	3	4	5	17	4	4	4	5	17
35	3	4	3	3	13	3	4	5	3	15	5	4	5	5	19	5	3	4	5	17	3	4	4	4	15
36	4	4	5	5	18	3	4	3	4	14	4	4	3	3	14	4	3	3	4	14	4	5	4	3	16
37	3	4	4	4	15	4	5	5	4	18	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15
38	3	4	5	4	16	3	4	5	4	16	5	5	3	3	16	4	4	4	4	16	3	5	4	4	16
39	3	4	4	3	14	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15

40	3	4	3	3	13	3	5	5	5	18	5	5	5	4	19	5	3	5	5	18	3	3	4	5	15
41	3	4	4	3	14	4	4	3	4	15	3	3	4	3	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
42	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15
43	3	4	4	4	15	5	5	3	4	17	4	4	5	4	17	5	4	4	5	18	3	5	5	5	18
44	3	4	5	4	16	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	3	3	13
45	3	4	4	3	14	3	4	4	5	16	5	4	4	3	16	4	4	4	5	17	4	4	4	5	17
46	3	4	4	4	15	5	5	4	5	19	5	5	3	4	17	5	3	3	5	16	4	4	4	5	17
47	2	4	3	3	12	3	5	4	4	16	4	4	4	4	16	5	3	2	4	14	4	3	3	5	15
48	3	4	4	3	14	3	5	3	4	15	5	5	5	4	19	5	3	3	4	15	4	4	3	3	14
49	3	4	4	5	16	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	5	4	4	5	18	4	5	3	3	15
50	3	4	4	4	15	5	4	3	4	16	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	4	5	3	5	17
51	3	4	4	3	14	3	4	5	5	17	4	4	3	4	15	4	3	3	5	15	4	5	3	5	17
52	3	4	2	3	12	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	2	2	3	2	9	2	3	3	3	11
53	3	4	2	3	12	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	2	2	3	2	9	2	3	3	3	11
54	3	4	5	4	16	3	5	3	5	16	5	5	4	4	18	5	3	4	5	17	4	4	3	5	16
55	3	4	5	5	17	3	5	3	4	15	5	5	5	4	19	4	4	4	5	17	5	5	4	5	19
56	3	4	5	3	15	4	5	5	5	19	5	5	5	4	19	5	3	3	5	16	5	5	4	5	19
57	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
58	3	4	4	4	15	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	5	4	5	17
59	4	4	5	3	16	4	4	5	4	17	5	5	5	5	20	5	3	3	5	16	4	5	4	5	18
60	3	4	4	4	15	3	4	3	3	13	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	3	4	4	4	15
61	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	3	3	3	3	12

62	4	4	5	4	17	3	3	3	3	12	4	4	5	2	15	5	5	3	5	18	4	4	3	3	14
63	3	4	3	4	14	3	4	5	4	16	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16	3	4	2	4	13
64	3	4	4	5	16	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16	4	3	5	4	16	3	5	4	4	16
65	3	4	5	4	16	4	4	5	5	18	5	5	4	5	19	4	3	4	5	16	4	4	4	5	17
66	4	4	3	3	14	2	3	4	4	13	4	4	3	3	14	5	4	3	5	17	3	4	4	4	15
67	3	4	5	4	16	3	3	5	4	15	4	4	5	3	16	5	4	5	4	18	4	5	4	4	17
68	3	5	4	5	17	3	5	5	4	17	5	5	5	4	19	4	3	5	4	16	3	3	4	4	14
69	3	4	4	4	15	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
70	3	4	5	4	16	4	5	4	5	18	4	4	3	3	14	4	4	4	5	17	5	5	5	5	20
71	3	3	5	3	14	3	4	5	4	16	4	3	3	3	13	4	3	4	5	16	2	4	4	3	13
72	3	3	5	3	14	3	4	5	4	16	4	3	3	3	13	4	3	4	5	16	2	4	4	3	13
73	4	3	4	4	15	4	4	3	4	15	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
74	4	4	4	3	15	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
75	3	3	3	3	12	3	4	4	4	15	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
76	3	4	4	4	15	3	4	3	5	15	4	3	4	4	15	5	4	4	4	17	3	5	3	4	15
77	3	4	5	5	17	3	4	5	4	16	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20	3	3	4	5	15
78	3	4	4	4	15	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14
79	3	4	3	3	13	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	4	4	3	3	14
80	3	3	4	4	14	3	4	4	4	15	3	3	3	2	11	4	5	4	5	18	4	4	4	5	17
81	3	3	4	4	14	2	4	4	4	14	4	5	3	3	15	4	4	4	5	17	3	5	4	5	17
82	4	4	3	3	14	2	5	5	4	16	3	3	3	2	11	5	4	3	5	17	3	3	3	3	12
83	3	4	4	3	14	4	3	3	4	14	3	4	3	4	14	4	4	3	4	15	2	3	3	4	12

84	2	3	3	2	10	3	3	3	5	14	3	3	3	2	11	3	2	3	3	11	2	3	3	3	11
85	2	3	4	4	13	5	5	5	5	20	5	5	5	3	18	4	4	4	5	17	3	4	4	5	16
86	3	4	4	4	15	4	5	3	4	16	5	5	5	3	18	4	3	3	5	15	4	4	4	5	17
87	3	4	5	4	16	3	4	5	5	17	4	4	3	3	14	4	3	3	5	15	3	4	4	4	15



LAMPIRAN 3

Output Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,311**	,261*	,194	,613**
	Sig. (2-tailed)		,003	,015	,071	,000
	N	87	87	87	87	87
X1.2	Pearson Correlation	,311**	1	,164	,377**	,622**
	Sig. (2-tailed)	,003		,128	,000	,000
	N	87	87	87	87	87
X1.3	Pearson Correlation	,261*	,164	1	,439**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,015	,128		,000	,000
	N	87	87	87	87	87
X1.4	Pearson Correlation	,194	,377**	,439**	1	,760**
	Sig. (2-tailed)	,071	,000	,000		,000
	N	87	87	87	87	87
X1	Pearson Correlation	,613**	,622**	,731**	,760**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87	87

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

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

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,312**	,155	,174	,613**
	Sig. (2-tailed)		,003	,151	,107	,000
	N	87	87	87	87	87
X2.2	Pearson Correlation	,312**	1	,362**	,338**	,728**
	Sig. (2-tailed)	,003		,001	,001	,000
	N	87	87	87	87	87
X2.3	Pearson Correlation	,155	,362**	1	,392**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,151	,001		,000	,000
	N	87	87	87	87	87
X2.4	Pearson Correlation	,174	,338**	,392**	1	,642**
	Sig. (2-tailed)	,107	,001	,000		,000
	N	87	87	87	87	87
X2	Pearson Correlation	,613**	,728**	,739**	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87	87

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

**Correlations**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	,773**	,499**	,527**	,866**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87
X3.2	Pearson Correlation	,773**	1	,393**	,452**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87
X3.3	Pearson Correlation	,499**	,393**	1	,459**	,749**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	87	87	87	87	87
X3.4	Pearson Correlation	,527**	,452**	,459**	1	,775**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	87	87	87	87	87
X3	Pearson Correlation	,866**	,802**	,749**	,775**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87	87

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

**Correlations**

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z
Z1	Pearson Correlation	1	,323**	,150	,611**	,734**
	Sig. (2-tailed)		,002	,164	,000	,000
	N	87	87	87	87	87
Z2	Pearson Correlation	,323**	1	,288**	,323**	,687**
	Sig. (2-tailed)	,002		,007	,002	,000
	N	87	87	87	87	87
Z3	Pearson Correlation	,150	,288**	1	,276**	,609**
	Sig. (2-tailed)	,164	,007		,010	,000
	N	87	87	87	87	87
Z4	Pearson Correlation	,611**	,323**	,276**	1	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,010		,000
	N	87	87	87	87	87
Z	Pearson Correlation	,734**	,687**	,609**	,788**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87	87

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

**Correlations**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Pearson Correlation	1	,429**	,223*	,516**	,775**
	Sig. (2-tailed)		,000	,038	,000	,000
	N	87	87	87	87	87
Y2	Pearson Correlation	,429**	1	,285**	,302**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000		,007	,004	,000
	N	87	87	87	87	87
Y3	Pearson Correlation	,223*	,285**	1	,499**	,646**
	Sig. (2-tailed)	,038	,007		,000	,000
	N	87	87	87	87	87
Y4	Pearson Correlation	,516**	,302**	,499**	1	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000		,000
	N	87	87	87	87	87
Y	Pearson Correlation	,775**	,670**	,646**	,818**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87	87

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

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

**LAMPIRAN 4**

**Output Uji Reabilitas**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	87	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,619	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,604	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,663	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,708	4

LAMPIRAN 5

**Output Analisis Jalur**  
**Analisis Jalur (Path Analysis) Persamaan Pertama ( Terhadap Disiplin Kerja)**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
	,544 <sup>a</sup>	,296	,271	1,569	,296	11,635	3	83	,000	1,621

- a. Predictors: (Constant), Lingkungan KNF, Punishment, Kepemimpinan  
 b. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model			Lingkungan KNF	Punishment	Kepemimpinan
1	Correlations	Lingkungan KNF	1,000	-,223	-,360
		Punishment	-,223	1,000	-,062
		Kepemimpinan	-,360	-,062	1,000
	Covariances	Lingkungan KNF	,007	-,002	-,003
		Punishment	-,002	,008	-,001
		Kepemimpinan	-,003	-,001	,010

- a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

**Output Analisis Jalur**  
**Analisis Jalur (Path Analysis) Persamaan Kedua ( Terhadap Kinerja)**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,663 <sup>a</sup>	,440	,412	1,535	,440	16,093	4	82	,000	1,853

a. Predictors: (Constant), Disiplin kerja, Punishment, Kepemimpinan, Lingkungan KNF

b. Dependent Variable: Kinerja

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

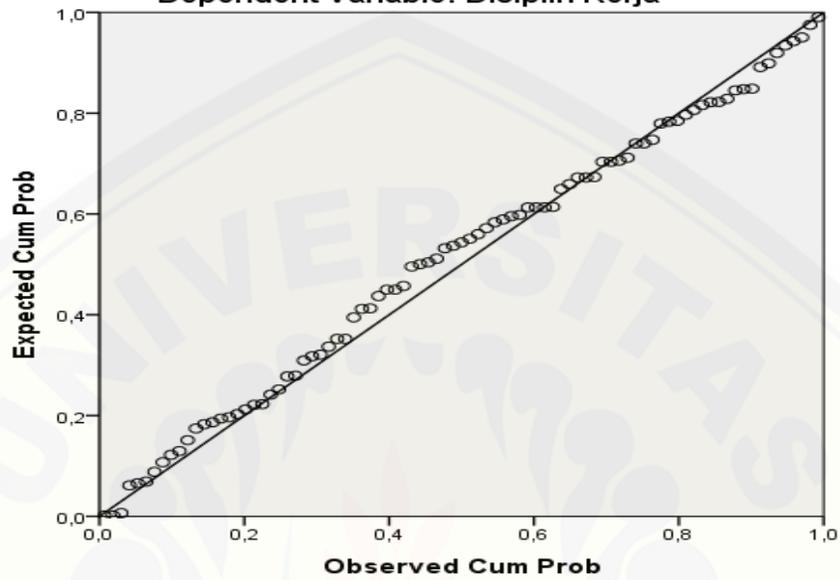
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Kepemimpinan	Punishment	Lingkungan KNF	Disiplin kerja
1	1	4,962	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,014	18,917	,01	,11	,60	,25	,00
	3	,011	21,342	,04	,39	,05	,69	,01
	4	,008	25,702	,00	,25	,13	,06	,90
	5	,006	29,443	,95	,25	,21	,00	,09

a. Dependent Variable: Kinerja

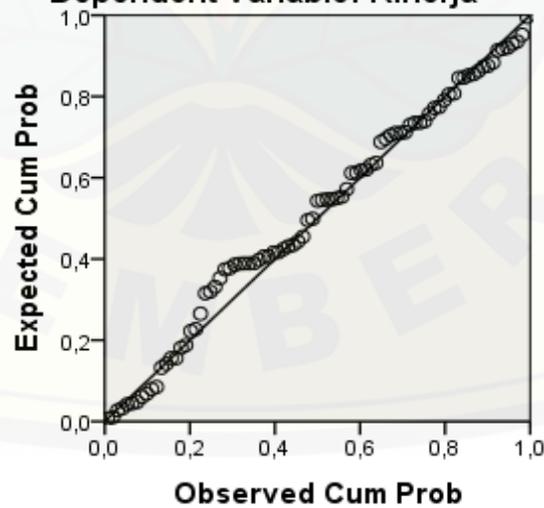
LAMPIRAN 6

Output Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Disiplin Kerja



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Kinerja



**LAMPIRAN 7**

**Output Heteroskedastisitas**

Persamaan Pertama ( terhadap Disiplin Kerja)

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,081	1,056		4,814	,000
	Kepemimpinan	,014	,057	,027	,249	,804
	Punishment	-,133	,050	-,275	-2,688	,009
	Lingkungan KNF	-,128	,048	-,291	-2,654	,010

a. Dependent Variable: RES2

Persamaan Kedua ( terhadap Kinerja)

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,676	1,139		1,471	,145
	Kepemimpinan	-,052	,061	-,101	-,852	,396
	Punishment	,039	,054	,082	,729	,468
	Lingkungan KNF	-,018	,052	-,043	-,353	,725

a. Dependent Variable: RES2

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Satu_Tahun_Sebelum	7	.744518835	28.944767300	7.04848107200	10.089755472011
Dua_Tahun_Sebelum	7	.759250135	19.401690710	6.01148515329	6.695246073825
Tiga_Tahun_Sebelum	7	.151102201	16.068612000	4.17934645486	5.847468777687
Valid N (listwise)	7				

**Output Multikolinearitas**

Persamaan pertama (terhadap disiplin kerja)

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,238	1,857		2,820	,006		
Kepemimpinan	,250	,100	,250	2,500	,014	,849	1,178
Punishment	,199	,087	,218	2,279	,025	,927	1,079
Lingkungan KNF	,236	,085	,285	2,789	,007	,810	1,235

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Persamaan kedua (terhadap kinerja)

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,558	1,902		,293	,770		
Kepemimpinan	,315	,101	,289	3,110	,003	,789	1,267
Punishment	,177	,088	,178	2,012	,048	,873	1,146
Lingkungam KNF	,212	,086	,235	2,446	,017	,740	1,351
Disiplin kerja	,250	,107	,229	2,324	,023	,704	1,421

a. Dependent Variable: Kinerja

## LAMPIRAN 8

## R-Tabel

DF = n-2	Tingkat Signifikansi Untuk Uji 1 arah				
	0,05	0,025	0,001	0,005	0,0005
	Tingkat Signifikansi Untuk Uji 2 arah				
	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
60	0,2108	0,2500	0,2948	0,3248	0,4079
61	0,2091	0,2480	0,2925	0,3223	0,4048
62	0,2075	0,2461	0,2902	0,3198	0,4018
63	0,2058	0,2441	0,2880	0,3173	0,3988
64	0,2042	0,2423	0,2858	0,3150	0,3959
65	0,2027	0,2404	0,2837	0,3126	0,3931
66	0,2012	0,2387	0,2816	0,3104	0,3903
67	0,1997	0,2369	0,2796	0,3081	0,3876
68	0,1982	0,2352	0,2776	0,3060	0,3850
69	0,1968	0,2335	0,2756	0,3038	0,3823
70	0,1954	0,2319	0,2737	0,3017	0,3798
71	0,1940	0,2303	0,2718	0,2997	0,3773
72	0,1927	0,2287	0,2700	0,2977	0,3748
73	0,1914	0,2272	0,2682	0,2957	0,3724
74	0,1901	0,2257	0,2664	0,2938	0,3701
75	0,1888	0,2242	0,2647	0,2919	0,3678
76	0,1876	0,2227	0,2630	0,2900	0,3655
77	0,1864	0,2213	0,2613	0,2882	0,3633
78	0,1852	0,2199	0,2597	0,2864	0,3611
79	0,1841	0,2185	0,2581	0,2847	0,3589
80	0,1829	0,2172	0,2565	0,2830	0,3568
81	0,1818	0,2159	0,2550	0,2813	0,3547
82	0,1807	0,2146	0,2535	0,2796	0,3527

83	0,1796	0,2133	0,2520	0,2780	0,3507
84	0,1786	0,2120	0,2505	0,2764	0,3487
85	0,1775	0,2108	0,2491	0,2748	0,3468
86	0,1765	0,2096	0,2477	0,2732	0,3449
87	0,1755	0,2084	0,2463	0,2717	0,3430
88	0,1745	0,2072	0,2449	0,2702	0,3412
89	0,1735	0,2061	0,2435	0,2687	0,3393
90	0,1726	0,2050	0,2422	0,2673	0,3375
91	0,1716	0,2039	0,2409	0,2659	0,3358
92	0,1707	0,2028	0,2396	0,2645	0,3341
93	0,1698	0,2017	0,2384	0,2631	0,3323
94	0,1689	0,2006	0,2371	0,2617	0,3307
95	0,1680	0,1996	0,2359	0,2604	0,3290
96	0,1671	0,1986	0,2347	0,2591	0,3274
97	0,1663	0,1975	0,2335	0,2578	0,3258
98	0,1654	0,1966	0,2324	0,2565	0,3242
99	0,1646	0,1956	0,2312	0,2552	0,3226
100	0,1638	0,1946	0,2301	0,2540	0,3211

## Lampiran 9

## R-Hitung

## Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374