



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. PANDU SATTA UTAMA CABANG KALISAT
JEMBER**

*The Influence Transformational Leadership Style, Motivation and Work
Discipline on the Performance of Employees PT. Pandu Satta Utama Kalisat
Branch Jember*

SKRIPSI

Oleh
Ardi Ismanto
110810201248

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
JURUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. PANDU SATA UTAMA CABANG KALISAT
JEMBER**

*The Influence Transformational Leadership Style, Motivation and Work
Discipline on the Performance of Employees PT. Pandu Sata Utama Kalisat
Branch Jember*

SKRIPSI

**Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna
memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember**

Oleh

**ARDI ISMANTO
NIM 110810201248**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya untuk kemudahan pembuatan Skripsi ini.
2. Orang tuaku, Ayah Rusdarmanto dan Ibu Ninik Laila yang telah memberikan kasih sayang, doa, dan cinta kasihnya yang tidak pernah lelah kepada penulis.
3. Kakak Jefri Ismanto, Dedi Ismanto, dan Feri Ismanto yang telah memberiku dukungan dan semangat.
4. Teman-teman Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Angkatan 2011 terima kasih atas pemberian semangat serta doanya.
5. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan.

MOTTO

“pekerjaan hebat tidak dilakukan dengan kekuatan, tapi dengan ketekunan dan kegigihan”

(Samuel Jhonson)



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

SURAT PERNYATAAN

Nama : Ardi Ismanto
NIM : 110810201248
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya 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 ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 20 Januari 2017

Yang menyatakan,

Ardi Ismanto

NIM : 110810201248

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional,
Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Pada PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember

Nama Mahasiswa : Ardi Ismanto

NIM : 110810201248

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 20 Januari 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. M. Syaharudin, M.M
NIP. 195509191985031003

Ema Desia Prajitiasari, SE, MM
NIP. 197912212008122002

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E., M.M
NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. PANDU SATA UTAMA CABANG KALISAT
JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : ARDI ISMANTO

NIM : 110810201248

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

25 Januari 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 : Dra. Sudarsih, M.Si : (.....)

NIP. 196212121992012001

Sekretaris : Dr. Nurhayati, M.M : (.....)

NIP. 196106071987022001

Anggota : Dr. Bambang Irawan, M.Si : (.....)

NIP. 196103171988021001

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember



Dr. Muhammad Miqdad, SE, M.M. Ak., CA.

NIP. 19710727 199512 1 001

RINGKASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember; Ardi Ismanto, 110810201248; 2017; 85 halaman; Program Studi Ilmu Ekonomi; Jurusan Ekonomi; Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas Jember.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Persoalan yang mendasar terkait dengan sumber daya manusia adalah bagaimana cara mengembangkan sumber daya manusia sehingga mampu menghadapi era yang sarat dengan kompetisi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja.

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel lain dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini dilakukan di PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember sebanyak 45 karyawan. Besar sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Analisis data menggunakan analisis Regresi Linier berganda, teknik ini digunakan untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas dengan variabel terikat.

Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh secara parsial diperoleh nilai T hitung kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 2.494 dan motivasi (X_2) sebesar 2.102 serta disiplin kerja (X_3) sebesar 2.529 lebih besar dari $t_{tabel} = 2.01954$, sehingga secara parsial kepemimpinan transformasional (X_1) dan motivasi kerja (X_2) serta disiplin kerja (X_3) berpengaruh terhadap kinerja. Hasil Uji F menunjukkan bahwa nilai $F_{hitung} = 22.170$ lebih besar nilai $F_{tabel} = 2.83$, artinya ada pengaruh secara bersama-sama kepemimpinan transformasional (X_1) dan motivasi kerja (X_2) serta disiplin kerja (X_3) terhadap kinerja dengan persamaan regresi $Y = 2.194 + 0.325X_1 + 0.253X_2 + 0.346X_3$. Sementara koefisien determinasi (R^2) setelah disesuaikan didapatkan nilai R adjustnya sebesar 0.409 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan motivasi kerja (X_2) serta disiplin kerja (X_3) secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 40.9% terhadap kinerja (Y).

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan kepemimpinan transformasional (X_1) dan motivasi kerja (X_2) serta disiplin kerja (X_3) terhadap kinerja (Y) karyawan tetap di PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember

SUMMARY

The Influence Transformational Leadership Style, Motivation and Work Discipline on the Performance of Employees PT. Pandu Sata Utama Kalisat Branch Jember. Ardi Ismanto, 110810201248; 2017; 85 pages; Economics Study Program; Faculty of Economics; Economics and Business Faculty; University of Jember.

Human resources (HR) is one of the important assets of organizations that can mobilize other resources. The fundamental issue related to human resources is how to develop human resources so as to face competition era. This study aimed to determine the effect of transformational leadership style, motivation, and discipline of work on the performance.

This research is categorized as research explanations (explanatory research), the research describes the relationship of a variable with another variable and examined the association between multiple variables through hypothesis testing. This research was conducted at PT. Pandu Sata Utama Kalisat Branch Jember. The population in this study were as employees of PT. Pandu Sata Utama Kalisat Branch Jember as many as 45 employees. The sample size in this study using saturated sample. Analaisis data using multiple linear regression analysis, the technique is used to determine the overall effect of the independent variables with the dependent variable.

The results of this study there was partial effect obtained value T count transformational leadership (X1) of 2494 and motivation (X2) of 2102 as well as the discipline of work (X3) of 2529 is greater than table = 2.01954, resulting in partial transformational leadership (X1) and work motivation (X2) and work discipline (X3) influence performance. F test results showed that the value of F = 22 170 larger Ftable value = 2.83, meaning that there is an influence jointly transformational leadership (X1) and motivation (X2) and work discipline (X3) on the performance by the regression equation $Y = 2.194 + 0.0325 X1 + 0.253X2 + 0.346X3$, while the coefficient of determination (R²) after adjusting the value of R adjustnya obtained for 0.409 showed that transformational leadership variable (X1) and motivation (X2) and work discipline (X3) together accounted for 40.9% on performance (Y).

Based on the research results can be concluded that there was a partial effect and simultaneous transformational leadership (X1) and motivation (X2) and work discipline (X3) on the performance (Y) employees at PT. Pandu Sata Utama Kalisat Branch Jember

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga terselesaikan Skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E M.M. Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M , selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Drs. M. Syaharudin, M.M, selaku Pembimbing I yang telah memberikan ilmu, petunjuk, saran dan koreksi hingga terselesaikannya Skripsi ini.
4. Ibu Ema Desia Prajitiasari S.E, M.Si, selaku Pembimbing II yang berkenan memberikan saran dan arahan dalam penyelesaian Skripsi ini.
5. Dra. Sudarsih, M.Si, Dr. Nurhayati, M,M dan Dr. Bambang Irawan, M.Si selaku tim penguji, terima kasih atas segala arahan dan koreksinya.
6. Seluruh staff akademik administrasi fakultas ekonomi Universitas Jember
7. Semangat untuk teman-teman seperjuangan jurusan manajemen angkatan 2011 terutama konsentrasi manajemen pemasaran angkatan 2011.
8. Terima kasih untuk almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

9. Terima kasih pada Merisa Anis “melodi” yang telah meluangkan waktunya dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Seluruh pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi penulis berharap semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan tambahan bagi yang membacanya.

Jember, 20 Januari 2017

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
RINGKASAN	viii
<i>SUMMARY</i>	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan penelitian.....	6
1.4 Manfaat penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Gaya Kepemimpinan	8
2.1.2 Motivasi	12
2.1.3 Disiplin Kerja	19
2.1.4 Kinerja karyawan	25
2.1.5 Penelitian Terdahulu	30
2.1.6 Kerangka Konseptual	30
2.2 Hipotesis	31
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1 Rancangan Penelitian.....	34
3.2 Jenis dan Sumber Data	34
3.3 Metode Pengumpulan Data	35
3.4 Populasi dan Sampel	35
3.5 Identifikasi Variabel.....	36
3.6 Definisi Operasional Variabel	36
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	38
3.8 Transformasi Data Ordinal Menjadi Data Interval.....	39

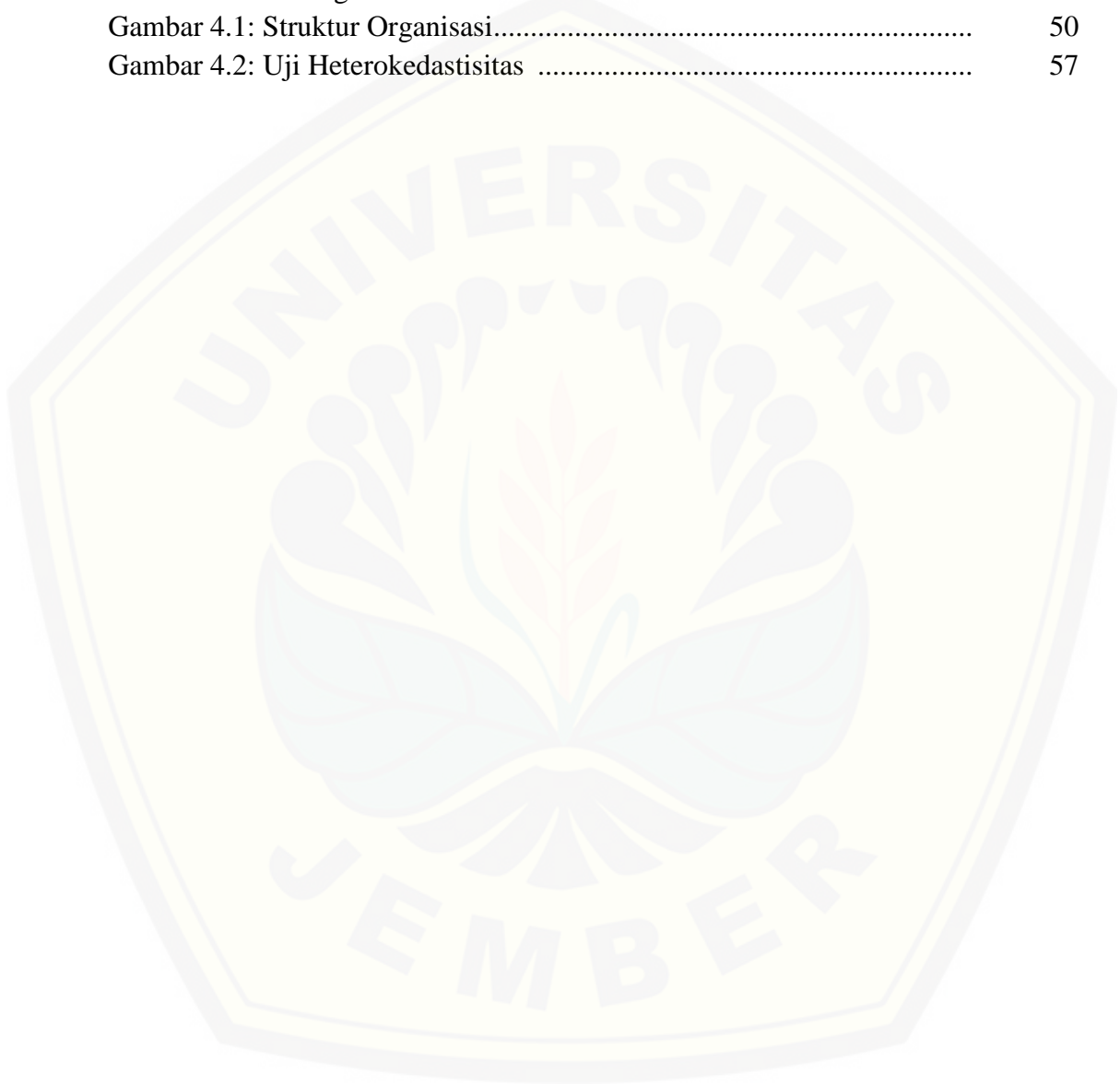
3.9 Uji Instrumen.....	40
3.10 Analisis Deskriptif.....	41
3.11 Uji Asumsi Klasik.....	42
3.12 Uji Hipotesis.....	44
3.13 Kerangka Pemecahan Masalah Penelitian	47
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Gambaran Umum Penelitian.....	49
4.1.1 Sejarah Singkat.....	49
4.1.2 Visi, dan Misi.....	49
4.1.3 Struktur organisasi.....	50
4.2 Deskripsi Responden.....	51
4.3 Deskripsi Variabel.....	52
4.4 Uji Instrumen Data.....	55
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	56
4.6 Analisis Data.....	58
4.7 Pembahasan.....	60
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	64
5.1 Kesimpulan.....	64
5.2 Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA.....	66
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Tinjauan penelitian terdahulu	30
Tabel 4.1. Distribusi Berdasarkan Karakteristik	51
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Kepemimpinan transformasional	52
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden Terhadap Motivasi kerja	53
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden Terhadap Disiplin kerja	54
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Kinerja	54
Tabel 4.6 : Validitas Instrumen	55
Tabel 4.7: Reliabilitas Instrumen	56
Tabel 4.8 Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	56
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas	57
Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Konsep.....	31
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	47
Gambar 4.1: Struktur Organisasi.....	50
Gambar 4.2: Uji Heterokedastisitas	57



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

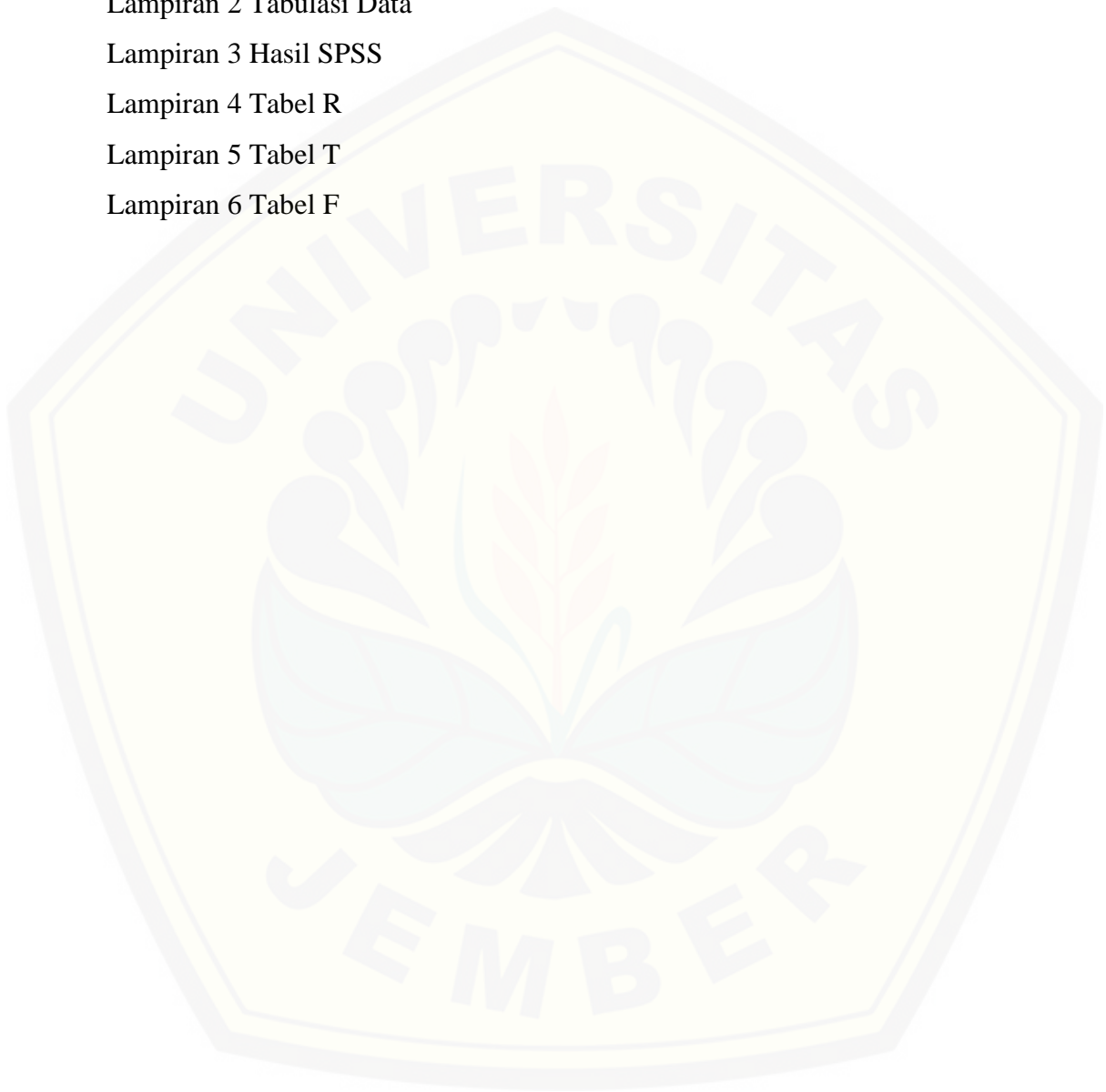
Lampiran 2 Tabulasi Data

Lampiran 3 Hasil SPSS

Lampiran 4 Tabel R

Lampiran 5 Tabel T

Lampiran 6 Tabel F



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Saat ini, banyak organisasi yang telah mengetahui pentingnya memelihara sumber daya manusia, SDM memiliki sumbangan yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan perusahaan sehingga timbul tuntutan adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Persoalan yang mendasar terkait dengan sumber daya manusia adalah bagaimana cara mengembangkan sumber daya manusia sehingga mampu menghadapi era yang sarat dengan kompetisi. Perusahaan berusaha meningkatkan kemampuan karyawan dengan beragam usaha untuk mendukung keberhasilan mencapai tujuan perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Handoko (2001:21) mengistilahkan kinerja (performance) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui bagaimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan digunakan perusahaan untuk mengetahui apakah aktifitas dan output yang dihasilkan sudah sesuai dengan tujuan perusahaan. Penilaian tersebut digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana tujuan perusahaan itu sudah dapat tercapai dalam kurun waktu atau periode yang sudah di tentukan oleh perusahaan. Menurut Simamora (2006:94) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor 1) Individual yang mencakup kemampuan/kompetensi, keahlian, latar belakang dan demografi. 2) Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi. 3) Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Robbins, (2006:432) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Bagi suatu organisasi, gaya kepemimpinan

diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi organisasi agar mampu bertahan dan terus berkembang di dunia yang syarat akan persaingan. Dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya, para pemimpin mempunyai masing - masing gaya tersendiri dalam mempengaruhi dan mengarahkan karyawan maupun anggotanya, dengan harapan berusaha mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya.

Salah satu gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins (2007: 473), kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Menurut Siagian, (2003:3) Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawai. Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar organisasi tersebut terus hidup dan berkembang. Untuk itu seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Berdasarkan hasil penelitian Emil Ryan Subhi (2014) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating dan kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara empiris melalui kajian penelitian terdahulu gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dalam hal mengondisikan tingkat kinerja karyawan. Pembawaan, teladan serta sikap yang baik dan kuat yang dimiliki oleh seorang pemimpin menjadikan dirinya disegani dan ditakuti, sehingga memacu kinerja karyawannya.

Menurut Sopiah (2008:170) motivasi merupakan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil – hasil atau tujuan tertentu. Hasil – hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya. Menurut Sudarwan (2004:15) motivasi kerja merupakan alasan-alasan, dorongan dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Oleh sebab itu, dalam rangka upaya meningkatkan kinerja organisasi maka intervensi terhadap motivasi sangat penting dan dianjurkan. Motivasi merupakan masalah yang kompleks pada organisasi atau instansi, karena motivasi setiap karyawan atau sumber daya manusia berbeda satu sama lain. Manusia merupakan makhluk yang unik baik secara fisik maupun mental. Untuk itu seorang pimpinan harus mengetahui motivasi karyawannya, sebab faktor ini penting untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia, yang akhirnya untuk mencapai tujuan instansi. Berdasarkan hasil penelitian Siti Masrifatul Laili (2014) Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Upaya untuk meningkatkan kinerja selanjutnya adalah dengan disiplin kerja. Menurut Siagian, (2001:305) disiplin kerja adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Disiplin kerja juga merupakan faktor penting dalam perusahaan. Hasibuan (2005:213) bahwa disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Dengan adanya disiplin kerja pada setiap pegawai yang ada di dalam perusahaan tersebut, akan menjadikan perusahaan itu menjadi maju. Karena setiap pegawai yang berdisiplin dalam melakukan pekerjaan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang ada di dalam perusahaan tersebut walaupun tidak secara keseluruhan menghasilkan pekerjaan yang sempurna. Tetapi dalam jangka waktu tertentu pegawai akan melaksanakan pekerjaannya menjadi lebih baik. Disiplin kerja yang baik dari karyawan, akan

mendorong kinerja yang efektif dan efisien bagi perusahaan. Menerapkan disiplin kerja tidaklah mudah, membutuhkan kesadaran tinggi para karyawan untuk menjaga disiplin kerjanya sendiri. Berdasarkan hasil penelitian Arif Hermawan (2014) Variabel motivasi, pelatihan kerja dan disiplin kerja (X_3), dan Kinerja Karyawan (Y) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan secara Parsial dan simultan. Disiplin merupakan faktor penting memang, kedisiplinan akan sangat menentukan tingkat efektifitas dan efisiensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kabupaten Jember merupakan salah satu sentra perkebunan tembakau di Jawa Timur. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2014) tahun 2012 dan 2013 Jember merupakan penghasil tembakau terbesar di Jawa Timur sebesar 31284 ton dan 18297 ton. Pada tahun 2006 hingga 2013 areal panen tembakau, produksi, dan produktivitas tembakau di Kabupaten Jember cenderung meningkat. Hal ini menunjukkan Kabupaten Jember memiliki peluang untuk terus mengembangkan agribisnis tembakau guna memenuhi kebutuhan tembakau. Namun kualitas tembakau yang dihasilkan bervariasi setiap tahunnya yang berdampak pada harga jual yang fluktuatif. Ketika kualitas tembakau yang dihasilkan rendah maka harga jual pun rendah sehingga petani akan mengalami kerugian yang sangat besar. Pada tahun 2013 terjadi penurunan produktivitas sebesar 0.149 menjadi 1.16. Kendala-kendala yang dihadapi para petani tembakau diantaranya: menurunnya kesuburan tanah, iklim yang tidak menentu, terbatasnya pupuk subsidi, permodalan yang sulit, regulasi yang memberatkan, ketidak berpihakan pemerintah, dan rendahnya pengetahuan teknis petani, dan lemahnya posisi tawar petani.

Perusahaan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember merupakan perusahaan dengan pangsa pasar eksportir. Perusahaan dengan pangsa pasar aksportir dalam produksinya mempunyai kendali mutu dengan kualitas yang baik. Proses pembelian tembakau yang dilakukan oleh gudang maupun perwakilannya yang tersebar di beberapa daerah sentra produksi harus selesai dalam waktu dua bulan karena tembakau asalan yang diperoleh dari petani harus segera diamankan dari gangguan lembab dan diproses lebih lanjut untuk mengantisipasi serangan

jamur serta kesalahan penyimpanan yang lain. PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember membutuhkan 4000 ton setiap tahun, namun jumlah ini tidak sepenuhnya terpenuhi, perusahaan hanya mampu menyediakan 3700 ton setiap tahun artinya perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhannya. Kegiatan eksportir perusahaan mengharuskan menjaga kendali mutu agar tetap baik, hal ini demi menjaga kepercayaan dan standart yang ditetapkan. Dengan demikian karyawan diharapkan mampu menjaga kinerjanya tetap dalam performa yang terbaik. PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember merupakan perusahaan pengolahan tembakau yang cukup besar di Jember, bahkan bisa dibilang terbesar dan paling berkembang di Jember. Kemapanan perusahaan menjadi alasan juga peneliti dalam kemampuan perusahaan mengelola karyawannya, menjaga tingkat produksi dan kualitas yang tetap terjaga merupakan tantangan perusahaan dalam menjaga persaingan dalam pasar global. Kemampuan perusahaan dalam mengatur ritme kinerja karyawan sangat berpengaruh besar dalam jalannya kegiatan perusahaan. Meningkatkan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan secara baik. Menjaga tingkat disiplin kerja demi menjaga kualitas mutu hasil produksi perusahaan.

Perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik bila pengelolaan karyawan dalam kedisiplinan dan motivasi terhadap karyawan tidak dikelola dengan sebaik-baiknya. Sehingga dengan demikian peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut pengaruh antara variabel kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan, disiplin kerja pada karyawan. Permasalahan yang terdapat pada PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember berdasarkan observasi peneliti menunjukkan bahwa masih ditemui pimpinan kurang memberikan perhatian kepada karyawan, jarang ada komunikasi yang intensif pimpinan dengan karyawan berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan. Sementara pada motivasi kerja karyawan didapatkan bahwa terdapat karyawan yang tidak maksimal dan perlunya pengawasan. Disiplin kerja karyawan dapat dilihat dari absensi setiap bulannya, berdasarkan data diketahui bahwa rata-rata setiap bulan karyawan absen (tanpa keterangan) mencapai 0.71%, tidak datang tepat waktu 1.24%/bulan, dan ijin sebesar 1.06%/bulan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember?
- b. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember?
- c. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember?

1.3. Tujuan Penelitian

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

- a. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember.
- b. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember.
- c. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak sebagai berikut:

- a. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini mampu menjadi masukan yang berarti bagi perusahaan, terutama pada pengelolaan sumberdaya manusia PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember. Sehingga perusahaan bisa merencanakan langkah selanjutnya yang akan dilakukan untuk strategi

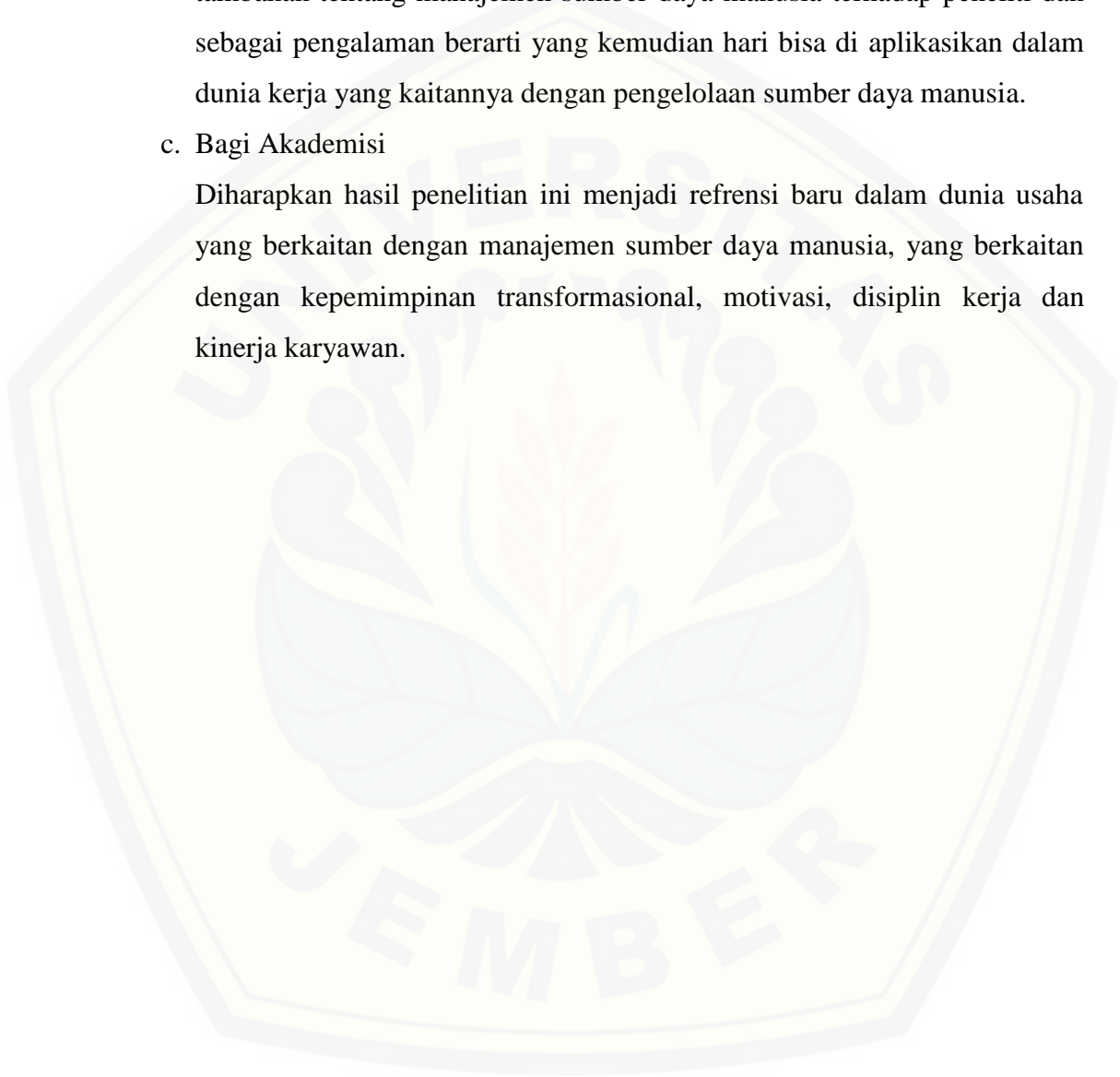
sumberdaya manusia pada karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember atas dasar penelitian ini.

b. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wasasan serta pengetahuan tambahan tentang manajemen sumber daya manusia terhadap peneliti dan sebagai pengalaman berarti yang kemudian hari bisa di aplikasikan dalam dunia kerja yang kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia.

c. Bagi Akademisi

Diharapkan hasil penelitian ini menjadi refrensi baru dalam dunia usaha yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan.



BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Stogdill (1974:259) dalam Yukl, Gary (2010:3) menyimpulkan bahwa terdapat banyak definisi kepemimpinan yang banyaknya sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep ini. perkembangan definisi baru kepemimpinan menjadi berkurang setelah Stogdill melakukan observasi. Setelah itu kepemimpinan didefinisikan berdasarkan ciri – ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi jabatan administratif.

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007:3).

Berdasarkan beberapa definisi gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Handoko (2004:297), enam sifat – sifat kepemimpinan yaitu :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi – fungsi dasar manajemen.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
4. Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan – keputusan dan memecahkan masalah – masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara – cara baru atau inovasi.

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2007:473), kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Keller (1992) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemenuhan terhadap tingkatan tertinggi dari hirarki Maslow yakni kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri. Sedangkan menurut Tjiptono dan Handoko (1996:84) mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo).

Menurut Bass (1993:196) faktor–faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah :

1. Kharismatik (*Charismatic*)

Pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk organisasi dan dapat dengan mudah mengkomunikasikan visi tersebut kepada para anggota tim. Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri. Ia sebagai pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pimpinannya. Pemimpin juga dapat tenang menghadapi situasi yang kritikal, dan yakin dapat berhasil mengatasinya.

2. Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar – standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pimpinannya.

3. Rangsangan Kecerdasan (*Intellectual Stimulation*)

Menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti. Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara – cara baru dalam melaksanakan tugas, mereka mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas – tugas mereka. Jadi, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem baru, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing – masing. Pimpinan memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang

diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaannya, dapat memberi sumbangan yang berarti untuk tercapainya tujuan kelompok.

Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (dalam Yukl, 2005:305), yaitu :

1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi dan menegakkan perilaku moral yang etis. Seorang pemimpin yang memiliki sifat idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan untuk meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pimpinannya, mengembangkan visi bersama, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial jiwa melayani yang sejati.

2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Melalui stimulasi intelektual seorang pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Kemudian, pada era berikutnya, Sarros dan Santora (2001) dan Ponder (2001; 2003) me-*refine* aspek transformational *leadership* yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya menjadi: *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration, dan intellectual stimulation*.

3. *Konsiderasi Individual (Individualized Consideration)*

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

4. *Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)*

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan semangat bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

2.1.2 Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Keban (2004:20) motivasi merupakan suatu kebutuhan (*needs*) yang berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Hasibuan (2003:141) mengatakan motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Menurut Robbins (2006:213) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Pengertian motivasi juga datang dari Marriot (2002:321) yaitu faktor – faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk

melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah. Pengertian lainnya mengenai motivasi dikemukakan oleh Sopiha (2008:170) dengan definisi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil – hasil atau tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Menurut Siagian (2002) ada enam teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:

1. Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objectives* (MBO).
2. Program penghargaan karyawan.
3. Program ketertiban karyawan.
4. Program imbalan bervariasi.
5. Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan.
6. Manfaat yang fleksibel.

Menurut Rivai (2004:458) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi.
2. Menjadi pendengar aktif.
3. Penyusunan tujuan yang menantang.
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi.
5. Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan menurut Hasibuan (2007:97-98) antara lain :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
3. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan;
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan;
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya;
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat – alat dan bahan baku.

Dalam kajian lebih lanjut motivasi kerja ini dapat dibedakan menjadi dua bentuk berdasarkan sumbernya, yaitu :

1. Motivasi Internal.

Motivasi internal atau disebut juga sebagai motivasi intrinsik, adalah dorongan kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Bisa juga dikatakan motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan mungkin memberi harapan bagi masa depan.

2. Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal atau disebut juga sebagai motivasi ekstrinsik, dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja Karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi terhormat atau memiliki kekuasaan besar, pujian, hukuman dan lain – lain.

b. Teori – Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut :

1. Teori Dua faktor Herzberg

Teori ini berdasarkan interview yang telah dilakukan oleh Herzbeg. Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. Herzbeg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah :

a) Hygiene Faktor

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor – faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan

b) Satisfier Faktor

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

Menurut teori ini faktor – faktor yang mendorong aspek motivasi adalah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Sedangkan faktor – faktor hygiene yang menonjol adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan kerja sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

Elton Mayo (1880 – 1949) dalam (Hasibuan:2003:145) melakukan penelitian yang disebut “Hawthorne Studies” yaitu meneliti masalah dan perilakunya tentang kemauan bekerjanya. Penelitian ini menciptakan suatu teori yang disebut *Human Science Theory*, yang isinya adalah :

- a) Masalah manusia hanya dapat diselesaikan secara manusiawi apabila menggunakan informasi dan alat – alat kemanusiaan pula.
 - b) Moral kerja atau semangat kerja besar peranan dan pengaruhnya terhadap produktivitas para pekerja. Moral adalah suatu keadaan yang berhubungan erat sekali dengan kondisi mental seseorang.
 - c) Perlakuan yang baik/wajar terhadap para karyawan lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas daripada tingkat upah yang besar, walaupun upah juga merupakan hal penting.
2. Tiga jenis teori motivasi menurut David McClelland

- a) Kebutuhan Akan Prestasi atau *need for achievement* (n-Ach)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-Ach adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan memerlukan umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk dari pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

- b) Kebutuhan Akan Kekuasaan atau *need for power* (N-Pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori

Maslow terletak antara kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

N-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestasi pribadi.

c) Kebutuhan Untuk Berafiliasi atau Bersahabat atau *need for affiliation* (N-Affil)

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

d) McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini dikemukakan diberbagai lini organisasi. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

3. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan (Marhot., 2002). Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayan dalam diri manusia terdiri dari :

a) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan papan dan kebutuhan jasmani lain.

- b) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c) Sosial, antara lain kasih sayang, ras saling memiliki, diterima baik, persahabatan.
- d) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan dari seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor penghormatan dari luar seperti status pengakuan dan perhatian.
- e) Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

Sedangkan Mitchell, Vance F. Dan Pravin Moudgill (dikutip oleh Mas'ud, 2004) mengembangkan teori hirarki kebutuhan menjadi :

- a) Kebutuhan keamanan
- b) Kebutuhan sosial
- c) Kebutuhan harga diri
- d) Kebutuhan otonomi
- e) Kebutuhan aktualisasi diri

4. Teori Douglas McGregor (Teori X dan Teori Y)

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu ditandai sebagai teori X, dan yang lain positif yang ditandai dengan teori Y. Menurut teori X, empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut :

- a) Karyawan secara intern tidak menyukai kerja dan bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya
- b) Karena karyawan tidak menyukai kerja maka mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
- d) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, Mc Gregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai teori Y:

- a) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- b) Orang – orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memilih komitmen pada sarannya.
- c) Rata – rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
- d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

5. Teori Existence, Relatedness, dan Growth (ERG)

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang beragumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu :

a) *Existence* (eksistensi)

Kelompok eksistensi memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materil dasar kita, mencakup butir – butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

b) *Relatedness* (keterhubungan)

Hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang – orang lain, dan hasrat ini sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klarifikasi penghargaan Maslow.

c) *Growth* (pertumbuhan)

Hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik – karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG memperlihatkan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat berjalan pada saat yang sama, dan jika kepuasan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah.

2.1.3 Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2011:86) mengemukakan bahwa disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut Hasibuan (2006:193) Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, Semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Simamora (2004:234) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004:444).

b. Macam –macam disiplin kerja

Setiyawan dan Waridin (2006:101), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

1. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
4. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
5. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004:444):

1. Disiplin retributive (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

c. Indikator Kedisiplinan

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Berikut indikator kedisiplinan menurut Hasibuan (2006:194) :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja secara sungguh – sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka sesungguhnya kedisiplinan karyawan rendah. Misalnya: pekerjaan untuk karyawan berpendidikan SMU ditugaskan kepada seseorang sarjana atau pekerjaan untuk sarjana ditugaskan bagi karyawan berpendidikan SMU. Jelas karyawan bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan itu. Disinilah letak 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 dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontohkan dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahannya pun mempunyai disiplin yang baik pula. Pepatah lama mengatakan kalau guru kencing berdiri, murid kencing berlari atau pepatah batak singkam batang na singkam tunas na atau harimau tidak mungkin beranak domba.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberi kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/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 kebijakan 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 perusahaan kedisipinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat (pengawasan melekat) 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 memberi petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga konduite setiap bawahannya dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetapi juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal control yang dapat mengurangi kesalahan – kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan.

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 kerjasama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik. Kesimpulannya waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan,

membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam pemeliharaan 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 hukum yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan di informasikan 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 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 tega, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui 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 indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumnya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut. Kesimpulannya ketegasan

pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik kepada perusahaan. hubungan – hubungan baik bersifat vertical maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *crossrelationship* hendaknya harmonis.

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertical maupun horizontal antara semua karyawannya. terciptanya 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 dengan baik.

2.1.4 Kinerja karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Handoko (2001:21) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui bagaimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Winardi (1992:67) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Gomes (2000:174) kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Marihot (2002:91) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil

kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata – kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja ataupun prestasi sesungguhnya yang telah dicapai seorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian dari kinerja yang dikatakan para ahli, namun sebenarnya mempunyai beberapa kesamaan arti makna dari kinerja tersebut (Moehariono, 2012:96). Sedangkan kinerja karyawan menurut Simamora (2004:7) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu :

1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3. Penilaian

Penilaian kinerja regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Sedangkan menurut Rivai (2005:309) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Mas'ud (2004:114) menyatakan ada lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, anantara lain sebagai berikut:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil kreativitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain.

4. Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.

5. Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Menurut Prawirosentono (2008:27) (dalam Res Mineke, 2014) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu :

1. Efektifitas

Yaitu, apabila tujuan organisasi tercapai dengan kebutuhan yang telah direncanakan.

2. Tanggung jawab

Merupakan konsekuensi yang diambil dari adanya wewenang kekuasaan dan pekerjaan.

3. Disiplin

Patuh terhadap peraturan dan hukum yang telah disepakati bersama dalam organisasi.

4. Inisiatif

Inisiatif erat hubungannya dengan kreatifitas dan daya pikir akan ide – ide baru yang berkaitan dengan pengembangan organisasi dan tujuan yang ingin dicapai.

Mathis and Jackson (2002:8) lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

Menurut Rita Swietenia (2009:88) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatkan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan

kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler 2000:313). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2000:81) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi : membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
4. Kedisiplinan meliputi : kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
5. Komunikasi, meliputi : hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi

Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kerja, penilaian kerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2003:309)

Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan, penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan. Kegunaan yang kedua adalah mengembangkan potensi individu (Mathis and Jackson, 2002:82). Hal yang sama juga diungkapkan oleh dessler (1997) bahwa tiga tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan informasi tentang dapat dilakukan promosi atau penetapan gaji, meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan dan untuk perencanaan dan pengembangan karir karyawan karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir seseorang yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Salah satu yang memegang peran penting dalam penelitian yang penulis lakukan adalah hasil dari studi empiris pada penelitian – penelitian sebelumnya. Hasil – hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai acuan, rujukan, ataupun perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Kajian empiris berdasarkan hasil – hasil penelitian sebelumnya akan dibahas berikut ini.

Tabel 1.1 Penelitian terdahulu

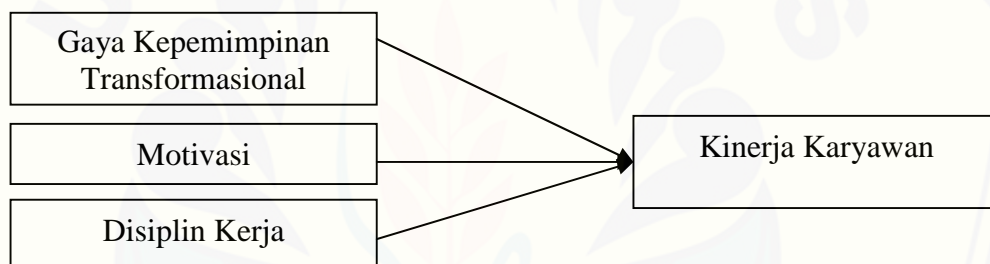
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1	Arif Hermawan (2014)	Motivasi (X_1), Pelatihan Kerja (X_2), Disiplin Kerja (X_3), dan Kinerja (Y)	Regresi linier berganda	Variabel motivasi, pelatihan kerja dan disiplin kerja (X_3), dan Kinerja Karyawan (Y) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan secara Parsial dan simultan.
2	Emil Ryan Subhi (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (x), Kinerja Karyawan (Y), Penghargaan (Z)	Path Analisis	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating dan kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Siti Masrifatul Laili (2014)	Disiplin kerja (X_1), Motivasi (X_2), kinerja pegawai (Y)	Regresi linier berganda	Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan ataupun parsial
4	Regina Aditya Reza (2010)	Motivasi (X_1), X_2), disiplin kerja (X_3) dan Kinerja karyawan (Y)	Regresi linier berganda	Variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan dan variabel motivasi menjadi variabel dengan pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan.

2.1.6 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran kasar mengenai arah penelitian, ini dilakukan guna mempermudah peneliti dalam membangun asumsi – asumsi. Dalam kerangka konseptual akan tergambar pola pemikiran peneliti dalam menangkap beberapa teori yang dikumpulkan sampai studi empiris yang didapatkan. Penelitian ini diharapkan mampu menguraikan hubungan yang terjadi pada setiap variabel yang dijadikan landasan oleh peneliti dalam penelitiannya.

Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel independen serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Variabel yang dipilih untuk diteliti oleh peneliti didapatkan berdasarkan fenomena yang muncul dari objek penelitian, sebagaimana dijelaskan pada latar belakang. Kemudian didapat pula dari studi empiris dengan fenomena dan karakter pekerja objek penelitian yang tidak jauh beda dengan objek penelitian yang akan dilakukan pada objek PT. Pandu Sata Utama cabang Kalisat Jember. Perusahaan yang berada pada bidang perdagangan serta pengolahan tembakau setengah jadi sebagai pertimbangan dibentuknya kerangka konseptual. Sehingga berdasarkan studi teori dan empiris peneliti memaparkan setiap hubungan variabel dalam bentuk gambar dibawah ini :



Gambar 2.1: Kerangka Konsep

2.2 Hipotesis

Berdasarkan teori dan empiris, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerjabawahannya (Tampubolon, 2007:69). Berdasarkan hasil penelitian Emil Ryan Subhi (2014) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating dan kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara empiris melalui kajian penelitian terdahulu gaya

kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dalam hal mengondisikan tingkat kinerja karyawan. Pembawaan, teladan serta sikap yang baik dan kuat yang dimiliki oleh seorang pemimpin menjadikan dirinya disegani dan ditakuti, sehingga memacu kinerja karyawannya. Berdasarkan studi teori dan empiris tersebut disusunlah hipotesis dibawah ini :

H₁ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember

b. Pengaruh motivasi terhadap Kinerja

Hasibuan (2004:141) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Apa yang disampaikan hasibuan benar adanya ini terbukti kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti Masrifatul Laili (2014) Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan ataupun parsial. Sehingga cukup kiranya untuk menyusun hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember

c. Pengaruh disiplin terhadap Kinerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mancapai hasil yang maksimal Hasibuan (2006:193). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arif Hermawan (2014) Variabel motivasi, pelatihan kerja dan disiplin kerja (X₃), dan Kinerja Karyawan (Y) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan secara Parsial dan simultan. Disiplin merupakan faktor penting memang, kedisiplinan akan sangat menentukan tingkat efektifitas dan efisiensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Artinya disiplin disini akan

sangat mempengaruhi kinerja karyawan, dasar ini digunakan peneliti untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember



BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan Penelitian memuat suatu rencana tentang Informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber khusus dari informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya dan bagaimana menganalisisnya (Ovilia, 2014). Rancangan penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*. *Explanatory Research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan atau pengaruh variabel dengan variabel lain dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis (Fajar, 2013).

3.2 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini dibutuhkan data yang relevan dengan masalah penelitian. Dengan begitu peneliti menggunakan dua sumber data, yaitu :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari objek risetnya (Sumarsono, 2004:69). Data primer yang dimaksud adalah hasil dari jawaban yang diberikan oleh responden dalam bentuk pengisian kuesioner oleh karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember serta dokumentasi penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti (Sumarsono, 2004:69). Maksudnya data yang diperoleh tidak langsung dari objek risetnya, misal dari data yang dimiliki oleh perusahaan, penelitian lain. Penggunaan data sekunder ini untuk membantu peneliti dalam mendapatkan informasi yang mendukung dari informasi yang dihasilkan melalui wawancara atau penyebaran kuisisioner.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini ada beberapa cara :

a. Wawancara

Merupakan pengumpulan data dengan proses tanya jawab secara lisan serta dilakukannya secara tatap muka guna untuk mempermudah mendapatkan informasi dan keterangan – keterangan yang valid. Data tersebut berupa jumlah karyawan, serta hal – hal lain yang menyangkut mengenai karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember.

b. Kuisisioner

Merupakan pengumpulan data dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan tertulis kepada responden yang ditujukan untuk mencari informasi terkait objek penelitian. Data tersebut merupakan hasil yang didapatkan dari hasil pengisian kuisisioner.

c. Studi Pustaka

Merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari dan menggali data terkait melalui literatur – literatur yang berhubungan dengan penelitian. Data ini berbentuk seperti sejarah, profil, hingga tujuan perusahaan.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen atau individu – individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu riset (Sumarsono, 2004:49). Riduwan dan Kuncoro (2013:38) populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian atau populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat – syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada pada perusahaan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember.

Sugiyono (2014:81) menuliskan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember yang berjumlah 45 orang. Arikunto (2006:131) mengemukakan bahwa

apabila subjek populasi kurang dari 100, maka lebih baik diambil seluruhnya sebagai sampel. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel adalah *totality sampling*.

Kondisi ini sesuai dengan kondisi karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember yang dijadikan sebagai objek penelitian. Jumlah karyawan yang ada pada perusahaan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember berjumlah 45 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh artinya seluruh populasi dijadikan sampel (Sumarsono, 2004:63). Sampel jenuh dapat dilakukan bagi kelompok objek penelitian dengan responden yang kecil.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel – variabel yang akan diteliti dan dianalisis dikelompokkan menjadi 3 macam, yaitu :

- a. Variabel independen (x), variabel ini merupakan variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya. Dalam penelitian ini jumlah variabel independen yang penulis teliti ada 3 yaitu, Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Motivasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3).
- b. Variabel yang kedua adalah variabel dependen, artinya variabel ini merupakan variabel dengan sifat yang bergantung. Variabel itu adalah Kinerja karyawan (Y).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Berikut ini definisi operasional variabel – variabel yang akan diteliti :

- a. Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya Kepemimpinan transformasional merupakan pemberian perhatian, mengarahkan, dan mengkomunikasikan masalah perusahaan kepada karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember agar karyawan bisa bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengumpulan data gaya kepemimpinan transformasional menggunakan:

1. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan keberhasilan perusahaan.

2. Inspirasi: mengkomunikasikan secara langsung.
3. Stimulasi intelektual: mendorong rasionalitas dalam pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Pertimbangan individual: pimpinan menasehati.

b. Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember dalam bekerja. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Prestasi yaitu standart kerja yang ditetapkan perusahaan memudahkan dan mendorong karyawan dalam mencapai prestasi.
2. Pengakuan yaitu bentuk penghargaan perusahaan atas capaian positif karyawan dalam kinerjanya.
3. Tanggung jawab yaitu tugas yang diberikan perusahaan kepercayaan yang diberikan perusahaan dalam bentuk tanggung jawab kerja terhadap karyawan.
4. kesempatan untuk berkembang yaitu perusahaan memberikan peluang kesempatan berkembang untuk karyawan yang kinerjanya baik.

c. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan bentuk sikap yang menghargai pekerjaan, sehingga pekerjaan yang diterima akan dilaksanakan dengan sungguh – sungguh oleh karyawan PT. Pandu Sata Utama Kalisat Jember. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kedisiplinan kerja: meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
2. Kuantitas pekerjaan: meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Kompensasi yang diperlukan: meliputi saran, arahan atau perbaikan.
4. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.

5. Konservasi: meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

d. Kinerja karyawan

Kinerja merupakan capaian yang telah dilakukan oleh karyawan dalam kaitannya melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan PT. Pandu Sata Utama Kalisat Jember. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil kreativitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktiivitas orang lain.

4. Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.

5. Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran dalam penelitian ini adalah menggunakan skala likert yang akan menghasilkan data interval. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang

kejadian atau gejala sosial (Riduwan dan Kuncoro, 2008:20) dalam Enggar Puspitasari Suropto (2013).

Selanjutnya menurut Riduwan dan Kuncoro (2008:20), dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi indikator – indikator yang dapat diukur. akhirnya indikator – indikator yang terukur ini dapat dijadikan pertanyaan yang perlu dijawab oleh responden. Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata – kata sebagai berikut :

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

Skala likert selama ini tidak ada yang skala penilaiannya menggunakan empat (4) kategori., yang ada skala likert selalu ganjil kategori yang ada antara lima dan tujuh. Penggunaan kategori ini biasanya dilakukan guna menghilangkan pilihan jawaban netral, yang nantinya mempersulit peneliti untuk mengolah data dengan hasil dengan kecenderungan pada signifikansi positif atau negatif. Langkah awal skala pengukuran variabel harus menggunakan skala likert dengan kategori yang ganjil, yaitu lima (5) kategori.

3.8 Transformasi Data Ordinal Menjadi Data Interval

Data ordinal diolah menjadi skala interval dengan menggunakan Metode Suksesif Internal (MSI). Apabila suatu pernyataan atau pertanyaan diajukan dengan menggunakan skala *likert*, maka akan diperoleh data ordinal, dimana tidak menunjukkan perbandingan suatu jawaban secara nyata.; dengan data interval , perbandingan antar jawaban yang sebenarnya akan terlihat sehingga selanjutnya dapat diolah untuk memperoleh suatu nilai jawaban responden. Langkah – langkah didalam mengubah data ordinal menjadi data interval (riduwan, 2007) adalah sebagai berikut :

- a. Mengitung jumlah (frekuensi) responden yang memberikan pilihan jawaban yang sama untuk setiap skor dari item pertanyaan.
- b. Kemudian dihitung frekuensi relatif/proporsi (P_i) seluruh kategori, mulai dari kategori 1.
- c. Menghitung frekuensi kumulatif (F_{ki}) dan hasil perhitungan huruf b diatas untuk setiap skor.
- d. Sebaran frekuensi kumulatif (F_{ki}) dari hasil perhitungan huruf c diatas untuk seluruh skor diasumsikan mengikuti sebaran normal.
- e. Sebaran frekuensi kumulatif dari hasil perhitungan d diatas dijadikan sebaran normal baku (sebaran normal Z). dimana F_{ki} = area pada tabel Z .
- f. Mencari nilai densitas (ordinat pada tabel Z) dari masing – masing skor berdasarkan nilai frekuensi kumulatif (area pada tabel Z).
- g. Setelah seluruh nilai diperoleh untuk tiap kategori, maka selanjutnya menghitung SV_i (*scale value* = nilai skala) untuk setiap skor dengan rumus :

$$SV = \frac{(\text{densitas pada batas bawah} - \text{densitas pada batas atas})}{\text{Area dibawah batas atas} - \text{area dibawah batas bawah}} \dots\dots\dots(3)$$
- h. Tranformasikan nilai skala (SV) yang terkecil diubah menjadi sma dengan rumus :

$$Y_i = SV_i + |SV_{\text{terkecil}}| + 1 \dots\dots\dots(4)$$
- i. Nilai – nilai Y_i yang terbentuk berdasarkan transformasi di atas pada setiap skor atau pilihan jawaban adalah merupakan nilai interval pada setiap skor semula.

3.9 Uji Instrumen

3.9.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner yang diajukan dapat menggali data atau informasi yang diperlukan. Arikunto (2011: 135) menyatakan bahwa sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu menggali apa yang diinginkan dan mampu mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Pada penelitian ini, digunakan validitas *Pearson* berdasarkan rumus korelasi *product moment*. Adapun kriteria pengujiannya adalah apabila $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ maka instrumen tidak valid sedangkan apabila $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ instrumen valid (Ghozali, 2013:47). Nilai r_{hitung} dapat diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

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

Dimana:

- r = Koefisien Korelasi
- n = Jumlah sampel
- X = Skor tiap butir
- Y = Skor Total

3.9.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau keandalan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauhmana kuesioner yang diajukan dan dilakukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama pada waktu yang berlainan. Suatu kuesioner disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dipercaya jika kuesioner itu stabil dan dapat diandalkan sehingga penggunaan kuesioner tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa (Ghozali 2013:48). Sesuai yang disyaratkan oleh Nunnally (dalam Ghozali 2013:48) bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70. Dalam penelitian ini uji realibilitas dilakukan dengan melihat koefisien *Cronbach Alpha* yang dirumuskan sebagai berikut:

Keterangan:

r = koefisien *Cronbach Alpha*

X = Jumlah pernyataan di skala

r = rata-rata korelasi diantara butir-butir pernyataan

3.10 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bermanfaat untuk menyajikan gambaran umum mengenai hal-hal yang terkait dengan masalah penelitian. Dalam penelitian ini, analisis

deskriptif sifatnya hanya menguraikan data hasil penelitian tanpa harus melakukan pengujian.

3.10.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi, variabel yang mempengaruhi disebut *independent variabel* (variabel bebas) dan variabel yang dipengaruhi disebut *dependent variabel* (variabel terikat). Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat satu variabel terikat, maka disebut regresi sederhana, sedangkan jika variabel bebasnya lebih dari satu, maka disebut persamaan regresi berganda. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional (X_1), motivasi (X_2), dan disiplin kerja (X_3), terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember, digunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut (Ghozali, 2013:277) :

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

Keterangan :

a = bilangan konstanta

b_1 = Koefisien Regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional

b_2 = Koefisien Regresi variabel motivasi

b_3 = Koefisien Regresi variabel disiplin kerja

X_1 = Gaya kepemimpinan transformasional

X_2 = Motivasi

X_3 = Disiplin kerja

Y = Kinerja karyawan

ei = Faktor gangguan

3.11 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji syarat regresi. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan terdiri dari: uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. Keseluruhan uji asumsi klasik diproses dengan menggunakan program SPSS v.16 *for windows*.

a. Uji normalitas data

Normalitas data adalah syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis regresi. Hal ini berguna untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2013:147). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan () sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnovtest* sebagai berikut:

- 1) Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

b. Uji multikolinearitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent* .apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak diluar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel *independent*. Menurut Ghozali (2013:105) untuk mengukur ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* (TOL) dan *variance inflationfactors* (VIF) dari masing-masing variabel. Jika nilai TOL $< 0,10$ atau TOL > 10 dan nilai VIF > 10 maka terjadi multolinearitas dan sebaliknya.

c. Uji heteroskedastisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan yang lain. Jika varian satu dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Namun jika varian satu pengamatan lain berbeda, disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2013:105). Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan uji glesjer (*glesjer test*) atau uji park (*park test*). Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji park. Metode uji park yaitu dengan meregresikan nilai residual ($Lnei^2$)

dengan masing-masing variabel dependen ($\ln X_1$ dan $\ln X_2$). Kriteria pengujian adalah :

H_0 : tidak ada gejala heteroskedastisitas bila t hitung $<$ t tabel

H_a : ada gejala heteroskedastisitas bila t hitung $>$ t table

3.12 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:

1) Uji F

Uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (serentak) terhadap variabel terikat (Ghozali, 2013:96). Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap variabel Y . Rumus yang akan digunakan adalah:

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{1 - R^2 / (n - k)}$$

Keterangan :

F = pengujian secara simultan

R^2 = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel

n = banyaknya sampel

Memformulasikan H_0 dan H_a

H_{01} = Gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_{a1} = Gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

1) Memilih tingkat signifikansi, dalam penelitian ini menggunakan $\alpha = 5\%$

2) Keputusan dari uji F sebagai berikut :

a) Apabila $F_{tabel} > F_{hitung}$ maka H_0 diterima.

b) Apabila $F_{tabel} < F_{hitung}$ maka H_0 ditolak.

Keputusan dari uji F dapat dijelaskan sebagai berikut :

- (a) $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan terhadap kepuasan.
- (b) $H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja.

2) Uji t

Analisis uji t digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) motivasi (X_2) dan disiplin kerja (X_3), terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember. Menurut Ghozali, (2013:95) rumus uji t adalah:

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b_i = koefisien regresi

$Se(b_i)$ = *standard error* dari koefisien korelasi

Memformulasikan H_0 dan H_a

a) Hipotesis 1

$H_{01} : \beta_1 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

$H_{a1} : \beta_1 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

b) Hipotesis 2

$H_{02} : \beta_2 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

$H_{a2} : \beta_2 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

c) Hipotesis 3

$H_{03} : \beta_3 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha3: $\rho_3 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

3) Memilih tingkat signifikansi, dalam penelitian ini menggunakan $\alpha = 5\%$

4) Keputusan dari uji t sebagai berikut :

- a) Apabila $t_{tabel} > t_{hitung}$ maka H_0 diterima.
- b) Apabila $t_{tabel} < t_{hitung}$ maka H_0 ditolak.

Keputusan dari uji t dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Hipotesis 1

- 1) Jika H_0 diterima maka hipotesis penelitian (H_a) ditolak yang artinya gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Jika H_0 ditolak maka hipotesis penelitian (H_a) diterima yang artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Hipotesis 2

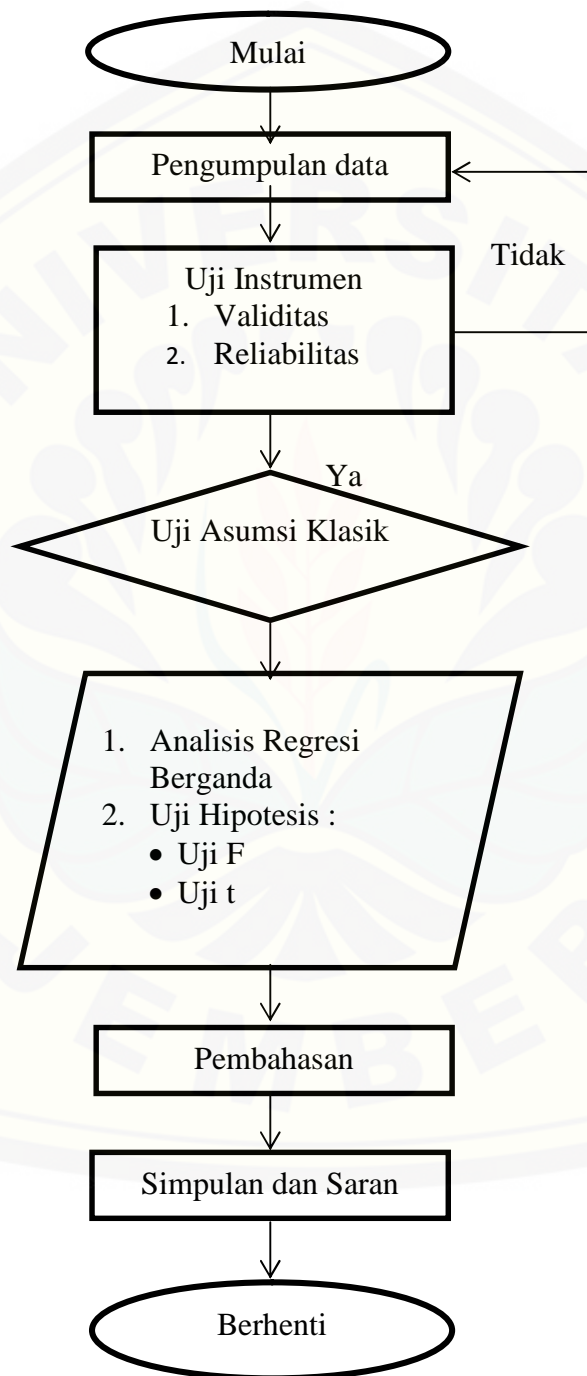
- 1) Jika H_0 diterima maka hipotesis penelitian (H_a) ditolak yang artinya motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- 2) Jika H_0 ditolak maka hipotesis penelitian (H_a) diterima yang artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

c. Hipotesis 3

- 1) Jika H_0 diterima maka hipotesis penelitian (H_a) ditolak yang artinya disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- 2) Jika H_0 ditolak maka hipotesis penelitian (H_a) diterima yang artinya disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

3.14 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mengetahui secara ringkas alur pemecahan masalah dalam penelitian ini, dapat digambarkan pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- a. Mulai merupakan permulaan dan persiapan penelitian terhadap masalah yang diteliti
- b. Melakukan pengumpulan data
- c. Melakukan uji validitas dan uji reliabilitaas untuk mendapatkan data yang akurat dan mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi
- d. Melakukan uji asumsi klasik
- e. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk dapat mengambil seberapa besar pengaruh hubungan masing – masing $X_1, X_2,$ dan X_3 terhadap variabel Y
- f. Uji hipotesis yang terdiri dari uji F dan uji t
- g. Melakukan pembahasan
- h. Menarik kesimpulan dan memberikan saran
- i. Berhenti menunjukan berakhirnya kegiatan penelitian

BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka akan dapat semakin meningkatkan kinerja karyawan.
2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Sata Utama Cabang Kalisat Jember. Hal ini berarti bahwa semakin disiplin karyawan dalam bekerja maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Hasil penelitian ini kiranya peneliti dapat memberikan saran, diantaranya:

- a. Pada gaya kepemimpinan transformasional karyawan memerlukan sosok pemimpin yang membanggakan dalam bertindak, dan mampu mengajak pemimpin yang mengajak untuk berfikir objektif dan rasional dalam menyelesaikan masalah.
- b. Perlu meningkatkan motivasi kerja pada karyawan terutama berkaitan dengan masalah kemudahan dalam mencapai prestasi kerja, hal ini karyawan memerlukan pengarahan yang baik dari pimpinan agar pekerjaan yang dihasilkan memiliki hasil yang maksimal.
- c. Perlu meningkatkan disiplin kerja pada karyawan terutama berkaitan dengan masalah keterlibatan karyawan pada segala aktivitas perusahaan, artinya karyawan menginginkan perusahaan melibatkan karyawan pada kegiatan

perusahaan, selain itu karyawan juga mengharapkan saran dan arahan dari pimpinan dalam pekerjaannya.

- d. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya menambahkan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti pemberian insentif dan budaya kerja.



Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, S. 2011. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J, 1993, "Transformational Leadership And. Organizational Culture," *Public Administration Quarterly*, 17:1, 112-121.
- Dessler, Gary., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Prenhallindo,. Jakarta.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management. Tenth Edition*. New Jersey. :Prentice Hall
- Engkos Ridwan Achmad Kuncoro, 2013. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path. Analysis*, Alfabeta: Bandung
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi Ketujuh*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan. Keempat*. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74*
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi. Kedua*. BPFE, Yogyakarta
- Handoko, T Hani. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2004. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*.. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan. Masalah,Edisi Revisi*, Bumi Aksara:Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- James, Et Al. 1996. *Managemen Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta.
- Laili, Sitimasrifatul. 2014. *Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pemerintah kabupaten situbondo*.
- Mas'ud, Fuad. 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama Salemba Empat*, Jakarta.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta:BPFE.
- Riduwan, Drs. M.B.A dan DR. Engkos Achmad Kuncoro, SE, MM. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veitzal., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Robbins & Coulter. 2007. *Manajemen*. Jakarta : Indeks

- Robert, Keller. 1992. Job Involvement and Organizational Predictor of Job Performance: A Study of Scientist Engineers. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82, No. 4.
- Riduwan,. 2007. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Setiyawan, budi dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi. *Skripsi tidak diterbitkan*. UDIP
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Rineke Cipta. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2003, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta. Jakarta
- Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bengkulu: PT RINEKA CIPTA
- Subhi Emil Ryan. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Penghargaan Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol 3 Nomor 2 (2014)
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumbe Daya Manusia*, edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Swietenia, Rita , 2009 , Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Terhadap

Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang), *Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi*, No. 26, Th. XVI, pp. 96-116

Taufariska, Daine. 2015. Pengaruh Konflik Peran Ganda, Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank BNI Cabang Jember. *Skripsi Unej*.

Tampubolon, Biatna. D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106- 115.

Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Veithzal, Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Yukl, Gary A.2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, edisi kelima*. Jakarta: PT INDEKS.

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, edisi kelima*. PT. Indeks

IDENTITAS RESPONDEN

- 1. Nomor Responden :(didisi oleh peneliti)
- 2. Umur :Tahun
- 3. Jenis Kelamin :
- 4. Pendidikan Terakhir :
- 5. Lama Kerja :
- 6. Jabatan :

PETUNJUK PENGISIAN

- 1. Pernyataan – pernyataan berikut ini mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
- 2. Berilah tanda *checklist* pada salah satu kolom setiap pernyataan sesuai dengan yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 5 pilihan jawaban, yaitu :
 - a) SS : Sangat Setuju
 - b) S : Setuju
 - c) CS : Cukup Setuju
 - d) TS : Tidak Setuju
 - e) STS : Sangat Tidak Setuju

A. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Pimpinan saya selalu mempunyai visi dan misi yang jelas dalam bertindak.					
2.	Pimpinan saya selalu bertindak membanggakan.					
3.	Pimpinan saya dalam bertindak selalu penuh penghormatan dan memunculkan kesan kepercayaan kepada saya.					

4.	Pimpinan saya menunjukkan bahwa dirinya mampu menjaga harapan keberhasilan perusahaan					
5.	Pimpinan saya mengkomunikasikan sesuatu yang penting dengan sederhana sehingga bisa dimengerti.					
6.	Pimpinan saya selalu mampu mengajak saya untuk berfikir objektif dan rasional dalam menyelesaikan masalah secara hati – hati.					
7.	Pimpinan saya selalu melakukan komunikasi secara langsung dengan saya.					
8.	Pimpinan saya sering menasehati dan mengarahkan saya secara langsung.					

B. Variabel Motivasi (X2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya merasa pekerjaan yang saya terima memudahkan saya dalam mencapai prestasi.					
2.	Saya merasa adanya pengakuan lingkungan kerja akan pekerjaan yang telah saya lakukan berupa umpan balik positif dari perusahaan.					
3.	Saya merasa tanggung jawab yang diberikan perusahaan mendorong saya untuk bekerja lebih giat.					
4.	Saya merasa adanya kesempatan mengembangkan karir yang diberikan perusahaan mendorong saya bekerja lebih giat.					

C. Variabel Disiplin Kerja (X3)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya datang tepat waktu dalam bekerja.					
2.	Saya ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan.					

3.	Saya secara rutin mendapatkan saran dan arahan dari pemimpin.					
4.	Jarak tempat tinggal dan tempat kerja tidak mempengaruhi ketepatan waktu saya.					
5.	Saya selalu menaati aturan yang ada dalam perusahaan.					

D. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standart kualitas yang ditetapkan perusahaan.					
2.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan					
3.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan tepat.					
4.	Saya selalu memaksimalkan waktu pekerjaan saya secara tepat.					
5.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.					

TABULASI DATA RESPONDEN

No	Umur		Jenis Kelamin		Pendidikan		Lama Kerja	
	Kode	Kategori	Kode	Kategori	Kode	Kategori	Kode	Kategori
1	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
2	1	20-34 tahun	2	Perempuan	3	SMA	1	<5 tahun
3	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
4	3	50-64 tahun	1	Laki-laki	1	SD	3	>10 tahun
5	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	2	5-10 tahun
6	3	50-64 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	2	5-10 tahun
7	1	20-34 tahun	2	Perempuan	3	SMA	1	<5 tahun
8	1	20-34 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
9	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
10	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	2	5-10 tahun
11	1	20-34 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
12	3	50-64 tahun	1	Laki-laki	2	SMP	2	5-10 tahun
13	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	2	5-10 tahun
14	3	50-64 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	2	5-10 tahun
15	1	20-34 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
16	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
17	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
18	1	20-34 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
19	3	50-64 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	3	>10 tahun
20	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	2	5-10 tahun
21	1	20-34 tahun	2	Perempuan	4	D1/S1	1	<5 tahun
22	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
23	3	50-64 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	3	>10 tahun
24	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	2	5-10 tahun
25	2	35-49 tahun	2	Perempuan	4	D1/S1	1	<5 tahun
26	1	20-34 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
27	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	1	<5 tahun
28	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	1	<5 tahun
29	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	2	5-10 tahun
30	1	20-34 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
31	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	2	5-10 tahun
32	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	2	5-10 tahun
33	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	2	5-10 tahun
34	1	20-34 tahun	2	Perempuan	3	SMA	2	5-10 tahun

35	1	20-34 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	1	<5 tahun
36	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	1	<5 tahun
37	1	20-34 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	1	<5 tahun
38	2	35-49 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	2	5-10 tahun
39	3	50-64 tahun	1	Laki-laki	2	SMP	2	5-10 tahun
40	1	20-34 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	2	5-10 tahun
41	1	20-34 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	<5 tahun
42	3	50-64 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	3	>10 tahun
43	1	20-34 tahun	2	Perempuan	3	SMA	2	5-10 tahun
44	3	50-64 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	3	>10 tahun
45	1	20-34 tahun	1	Laki-laki	4	D1/S1	1	<5 tahun

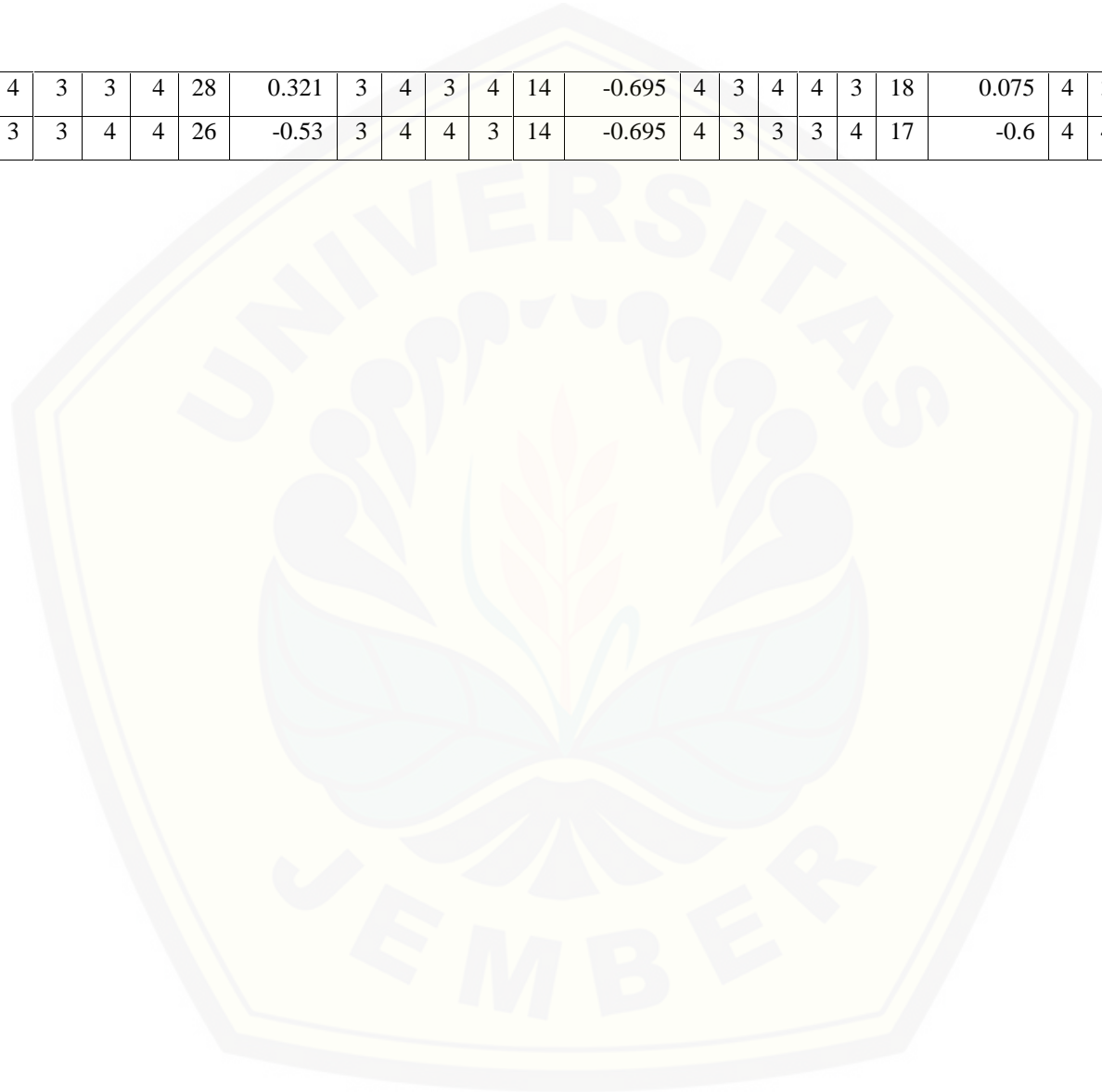


TABULASI DATA

Gaya Kepemimpinan Transformatif										Motivasi Kerja					Disiplin Kerja					Kinerja									
1	2	3	4	5	6	7	8		Z-Skor	1	2	3	4		Z-Skor	1	2	3	4	5		Z-Skor	1	2	3	4	5		Z-Skor
3	4	4	3	4	2	3	4	27	-0.1	3	4	4	4	15	0.068	3	3	4	4	4	18	0.075	4	3	5	5	4	21	1.0718
4	2	4	4	3	3	3	3	26	-0.53	4	4	4	4	16	0.83	4	3	3	4	3	17	-0.6	4	3	4	5	4	20	0.1261
3	2	3	3	3	2	3	3	22	-2.23	3	3	4	4	14	-0.695	3	3	3	4	3	16	-1.276	4	3	4	4	4	19	-0.82
3	2	3	3	4	3	4	3	25	-0.95	4	4	4	4	16	0.83	3	4	4	4	4	19	0.75	4	4	4	4	5	21	1.0718
4	4	4	3	3	4	3	4	29	0.745	4	3	4	3	14	-0.695	4	3	4	3	4	18	0.075	4	4	4	5	4	21	1.0718
4	4	4	4	4	3	3	4	30	1.169	4	4	4	5	17	1.593	4	4	4	4	4	20	1.426	5	4	5	5	4	23	2.9631
4	3	4	3	4	3	3	4	28	0.321	3	3	4	4	14	-0.695	4	3	3	4	3	17	-0.6	4	3	5	4	4	20	0.1261
4	3	3	3	4	3	4	4	28	0.321	4	4	4	4	16	0.83	4	3	4	4	4	19	0.75	4	4	4	5	4	21	1.0718
3	2	3	4	3	3	3	3	24	-1.38	4	3	3	4	14	-0.695	3	3	3	3	4	16	-1.276	4	4	3	4	4	19	-0.82
4	2	4	4	3	4	4	4	29	0.745	4	4	4	4	16	0.83	4	4	4	4	4	20	1.426	5	4	4	4	4	21	1.0718
3	3	4	4	3	3	4	4	28	0.321	4	5	4	4	17	1.593	4	3	4	4	4	19	0.75	4	4	3	5	4	20	0.1261
4	4	4	4	4	4	4	4	32	2.018	4	4	4	4	16	0.83	4	4	3	4	4	19	0.75	4	4	4	5	4	21	1.0718
4	4	4	3	4	3	3	4	29	0.745	4	4	3	4	15	0.068	4	4	4	3	4	19	0.75	4	4	4	4	4	20	0.1261
4	2	4	4	4	3	4	4	29	0.745	4	4	4	4	16	0.83	4	5	4	4	4	21	2.101	4	4	5	4	4	21	1.0718
4	3	4	4	3	3	4	4	29	0.745	3	4	4	4	15	0.068	4	3	4	4	4	19	0.75	4	4	4	5	4	21	1.0718
3	3	4	3	3	3	4	3	26	-0.53	3	3	4	4	14	-0.695	4	4	3	3	3	17	-0.6	4	4	4	4	4	20	0.1261
3	3	3	3	4	3	3	3	25	-0.95	3	4	3	4	14	-0.695	3	4	3	4	4	18	0.075	4	3	4	4	4	19	-0.82
3	2	3	3	3	3	3	3	23	-1.8	3	4	4	3	14	-0.695	4	3	3	3	3	16	-1.276	4	4	4	4	3	19	-0.82
4	2	4	4	3	2	3	3	25	-0.95	2	4	3	4	13	-1.458	3	2	3	2	4	14	-2.627	4	4	3	4	4	19	-0.82
3	3	3	3	4	3	4	4	27	-0.1	3	3	3	4	13	-1.458	4	4	3	4	3	18	0.075	4	4	4	4	4	20	0.1261

4	3	4	4	3	3	3	4	28	0.321	4	4	4	3	15	0.068	3	3	4	4	4	18	0.075	4	4	4	4	4	20	0.1261
3	3	4	4	3	3	4	4	28	0.321	4	4	4	5	17	1.593	4	4	4	3	4	19	0.75	4	4	5	4	4	21	1.0718
4	3	3	4	3	3	4	3	27	-0.1	4	4	3	4	15	0.068	4	4	4	4	4	20	1.426	4	4	4	4	4	20	0.1261
3	2	4	3	3	2	3	4	24	-1.38	3	3	4	4	14	-0.695	4	3	4	3	3	17	-0.6	3	3	4	4	4	18	-1.765
4	2	4	3	4	3	3	4	27	-0.1	4	4	4	4	16	0.83	4	4	3	3	4	18	0.075	3	4	4	4	4	19	-0.82
4	3	4	4	4	3	3	4	29	0.745	4	4	4	3	15	0.068	3	4	4	4	4	19	0.75	4	4	4	4	4	20	0.1261
4	3	4	3	4	3	4	4	29	0.745	3	4	4	5	16	0.83	3	4	3	3	4	17	-0.6	4	4	5	4	4	21	1.0718
3	2	3	3	4	3	4	3	25	-0.95	4	4	3	4	15	0.068	3	4	3	4	4	18	0.075	4	4	4	4	3	19	-0.82
4	3	4	3	3	2	3	4	26	-0.53	3	4	3	3	13	-1.458	4	3	4	3	3	17	-0.6	4	3	4	4	4	19	-0.82
3	2	3	4	3	3	4	3	25	-0.95	3	3	4	4	14	-0.695	3	4	4	3	3	17	-0.6	4	4	4	4	3	19	-0.82
4	3	4	3	3	2	3	4	26	-0.53	3	3	4	4	14	-0.695	4	3	4	3	4	18	0.075	4	3	4	4	4	19	-0.82
4	3	3	4	3	3	4	4	28	0.321	3	4	4	4	15	0.068	4	4	3	4	3	18	0.075	4	3	4	5	4	20	0.1261
4	2	4	4	4	2	4	4	28	0.321	4	3	4	4	15	0.068	4	4	3	3	4	18	0.075	4	3	5	4	4	20	0.1261
4	4	3	4	4	4	4	3	30	1.169	3	4	3	4	14	-0.695	4	4	3	4	4	19	0.75	3	4	4	5	4	20	0.1261
4	4	4	4	4	3	4	3	30	1.169	4	5	4	5	18	2.356	4	3	4	4	4	19	0.75	4	4	5	4	4	21	1.0718
4	4	5	4	4	4	4	4	33	2.443	4	4	5	4	17	1.593	3	4	3	4	4	18	0.075	4	4	4	4	4	20	0.1261
4	3	3	3	4	4	4	4	29	0.745	3	4	3	3	13	-1.458	3	4	4	3	3	17	-0.6	4	4	4	4	3	19	-0.82
3	2	3	3	3	2	3	3	22	-2.23	3	4	3	4	14	-0.695	2	3	3	2	3	13	-3.302	3	3	4	4	3	17	-2.711
3	4	3	4	3	4	3	3	27	-0.1	4	4	4	4	16	0.83	4	4	3	4	4	19	0.75	3	4	4	4	4	19	-0.82
4	3	4	3	3	3	4	3	27	-0.1	3	4	3	3	13	-1.458	4	4	3	4	3	18	0.075	4	4	4	4	3	19	-0.82
3	2	4	3	4	2	4	4	26	-0.53	4	4	4	3	15	0.068	4	3	3	4	3	17	-0.6	3	4	4	4	4	19	-0.82
4	3	3	4	3	3	3	4	27	-0.1	3	4	3	3	13	-1.458	3	4	3	3	4	17	-0.6	3	4	4	4	4	19	-0.82
3	4	4	3	4	4	4	4	30	1.169	3	4	5	5	17	1.593	4	4	4	3	4	19	0.75	4	4	5	4	4	21	1.0718

4	2	4	4	4	3	3	4	28	0.321	3	4	3	4	14	-0.695	4	3	4	4	3	18	0.075	4	3	5	4	4	20	0.1261
4	2	3	3	3	3	4	4	26	-0.53	3	4	4	3	14	-0.695	4	3	3	3	4	17	-0.6	4	4	4	4	3	19	-0.82



SPSS
Frequency Table

Umur Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-34 Tahun	16	35.6	35.6	35.6
	35-49 tahun	20	44.4	44.4	80.0
	50-64 tahun	9	20.0	20.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Jenis Kelami

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	39	86.7	86.7	86.7
	Perempuan	6	13.3	13.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Pendidikan Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	1	2.2	2.2	2.2
	SMP	2	4.4	4.4	6.7
	SMA	26	57.8	57.8	64.4
	Diploma/Sarjana	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 tahun	23	51.1	51.1	51.1
	5-10 Tahun	17	37.8	37.8	88.9
	>10 tahun	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Uji instrumen

Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	76.29	25.983	.308	.813
Item 2	77.07	23.564	.485	.804
Item 3	76.27	25.473	.377	.810
Item 4	76.42	25.840	.325	.812
Item 5	76.42	25.568	.380	.810
Item 6	76.93	24.473	.473	.804
Item 7	76.38	25.786	.337	.812
Item 8	76.27	25.745	.363	.810
Item 9	76.44	24.843	.480	.804
Item 10	76.09	25.946	.316	.813
Item 11	76.18	25.377	.386	.809
Item 12	76.02	25.568	.323	.813
Item 13	76.27	25.655	.342	.811
Item 14	76.36	25.325	.355	.811
Item 15	76.42	25.840	.325	.812
Item 16	76.38	24.877	.434	.807
Item 17	76.24	25.234	.481	.805
Item 18	76.02	26.159	.316	.812
Item 19	76.18	26.149	.309	.813
Item 20	75.76	25.598	.360	.811
Item 21	75.69	26.265	.307	.813
Item 22	76.04	26.134	.355	.811

Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	22

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore: Disiplin Kerja, Zscore: Motivasi Kerja, Zscore: Kepemimpinan transformasional ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 ^a	.619	.591	.63973787

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

b. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.220	3	9.073	22.170	.000 ^a
	Residual	16.780	41	.409		
	Total	44.000	44			

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

b. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.194E-15	.095		.000	1.000
	Zscore: Kepemimpinan transformasional	.325	.130	.325	2.494	.017
	Zscore: Motivasi Kerja	.253	.120	.253	2.102	.042
	Zscore: Disiplin Kerja	.346	.137	.346	2.529	.015

a. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan

ASUMSI KLASIK

Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.61754364
Most Extreme Differences	Absolute	.092
	Positive	.092
	Negative	-.054
Kolmogorov-Smirnov Z		.614
Asymp. Sig. (2-tailed)		.845

a. Test distribution is Normal.

Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Zscore: Kepemimpinan transformasional	.546	1.831
	Zscore: Motivasi Kerja	.644	1.552
	Zscore: Disiplin Kerja	.498	2.008

a. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan

Heterokedastisitas

Scatterplot



Tabel R

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647

Tabel T

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	
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127	
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595	
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089	
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607	
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148	
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710	
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291	
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891	
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508	
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141	
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789	
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451	
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127	
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815	
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515	
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226	
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948	
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680	
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421	
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171	
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930	
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696	
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471	
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253	
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041	
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837	
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639	
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446	
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260	
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079	
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903	

Tabel F

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)						
	1	2	3	4	5	6	7
19	4.38	3.52	3.13	2.9	2.74	2.63	2.54
20	4.35	3.49	3.1	2.87	2.71	2.6	2.51
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49
22	4.3	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46
23	4.28	3.42	3.03	2.8	2.64	2.53	2.44
24	4.26	3.4	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.6	2.49	2.4
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37
28	4.2	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36
29	4.18	3.33	2.93	2.7	2.55	2.43	2.35
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33
31	4.16	3.3	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32
32	4.15	3.29	2.9	2.67	2.51	2.4	2.31
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.5	2.39	2.3
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27
38	4.1	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25
41	4.08	3.23	2.83	2.6	2.44	2.33	2.24
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23
45	4.06	3.2	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22