



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA  
MELALUI DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA STASIUN PENGISIAN BAHAN  
BAKAR UMUM (SPBU) 54.681.06 BARATAN JEMBER**

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, WORK MOTIVATION THROUGH  
WORK DICIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PUBLIC FUELING  
STATION 54.681.06 BARATAN JEMBER

**SKRIPSI**

Oleh:

**Hilda Meita Siswati**

**NIM. 160810201334**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA  
MELALUI DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA STASIUN PENGISIAN BAHAN  
BAKAR UMUM (SPBU) 54.681.06 BARATAN JEMBER**

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, WORK MOTIVATION THROUGH  
WORK DICIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PUBLIC FUELING  
STATION 54.681.06 BARATAN JEMBER

**SKRIPSI**

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

Oleh :

**Hilda Meita Siswati**  
**NIM. 160810201334**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**

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

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Hilda Meita Siswati  
NIM : 160810201334  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.

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

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

Yang menyatakan,

Hilda Meita Siswati  
NIM: 160810201334

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.  
Nama Mahasiswa : Hilda Meita Siswati  
NIM : 160810201334  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 26 Desember 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si.

NIP. 197501062000032001

Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M.

NIP. 197912212008122002

Mengetahui,  
Koordinator Program S-1 Manajemen

Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D.

NIP. 196901201993031002

**PENGESAHAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA MELALUI  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA STASIUN PENGISIAN BAHAN BAKAR  
UMUM (SPBU) 54.681.06 BARATAN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**Nama Mahasiswa : Hilda Meita Siswati**  
**NIM : 160810201334**  
**Jurusan : Manajemen**  
**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

**12 Juli 2019**

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

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Drs. Mochamad Syaharudin, M.M. : (.....)**  
**NIP. 195509191985031003**  
**Sekretaris : Chairul Saleh, S.E., M.Si. : (.....)**  
**NIP. 196903061999031001**  
**Anggota : Ana Mufidah, S.E., M.M. : (.....)**  
**NIP. 198002012005012001**

Mengetahui/Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

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

Foto 4 x 6

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada:

1. Allah **تعالى سبحانه** yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya untuk kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibunda tercinta Sukini yang tiada lelah memberikan kasih sayang, dukungan, motivasi dan do'a terbaik kepada putri tercintanya.
3. Ayah tercinta Imam Siswondo yang telah memberikan kasih sayang, menyemangati, dukungan do'a, dan motivasi kepada putri tercintanya.
4. Kakak tercinta Desi Siska Novieta dan adikku Ahmad Fikri Bagas Kara terima kasih atas cinta kasih, dukungan serta doa yang selalu diberikan
5. Dosen Pembimbing tercinta Dr. Purnamie Titisari SE, M.Si.,QIA dan Ema Desia Prajitiasari, SE, MM Serta guru-guru terbaikku dari taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi, terima kasih atas bimbingan dan semua bekal ilmu yang telah diberikan
6. Faisal Firmansyah, terima kasih telah memberikan semangat, dukungan, dan doa serta kasih sayang yang luar biasa yang membuat saya bersemangat untuk mendapatkan gelar sarjana.
7. Kepada seluruh sahabat dan teman-teman terima kasih selalu menemani saya selama ini dan membantu dalam menyelesaikan penulisan ini untuk mendapatkan gelar S.E.
8. Teman-teman Alih Jenjang 2016 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih telah menjadi teman saya selama berkuliah di Universitas Jember, semoga kita tetap berteman sampai tua nanti.
9. Almamater tercinta Universitas Jember yang telah berperan penting untuk mendapatkan gelar sarjana.

**MOTTO**

*“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.”*

**(terjemahan Surat Al-Insyirah ayat 6)**

*“Ada nilai yang lebih tinggi dari doa, yaitu peluang perubahan diri menjadi lebih baik, lebih bermutu, lebih cemerlang, dan lebih dekat dengan Allah.”*

**(Abdullah Gymnastiar)**

*“Education is the most powerful weapon which you can use to change the world.”*

**(Nelson Mandela)**

## RINGKASAN

**Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember;** Hilda Meita Siswati, 160810201334; 2018; 128 halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) 54.681.06 Jember”. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), dan motivasi kerja ( $X_2$ ) kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui disiplin kerja ( $Z$ ). Populasi dalam penelitian adalah karyawan SPBU 54.681.06 Baratan Jember. Metode yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan jumlah responden sebanyak 27 orang. Alat analisis yang digunakan adalah *path analysis*.

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berusia termasuk dalam usia produktif yaitu 31-40 tahun. Selain itu responden didominasi oleh karyawan dengan pendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas. Masa bekerja karyawan didominasi dengan lama bekerja lebih dari 5 tahun. Berdasarkan hasil rangkuman distribusi frekuensi jawaban responden terbesar pada variabel kepemimpinan ada pada indikator dukungan ( $X_{1.3}$ ) dengan persentase 44,44%, jawaban responden terbesar pada variabel motivasi kerja ada pada indikator hubungan kinerja-imbalan ( $X_{2.2}$ ) dengan persentase 22,22%, jawaban responden terbesar pada variabel disiplin kerja ada pada indikator ketepatan waktu ( $Z_1$ ) dengan persentase 40,74%, dan jawaban responden terbesar pada variabel kinerja karyawan ada pada indikator kuantitas ( $Y_2$ ) dengan persentase 37,04%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja karyawan SPBU 54.681.06 Baratan Jember. 2) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja karyawan SPBU 54.681.06 Baratan Jember. 3) kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan SPBU 54.681.06 Baratan Jember. 4) Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan SPBU 54.681.06 Baratan Jember. 5) Disiplin kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan SPBU 54.681.06 Baratan Jember.



## SUMMARY

### **Influence of Leadership, Work Motivation Through Work Discipline on Employee Performance at Public Fueling Stations 54,681.06 Baratan Jember.**

Hilda Meita Siswati, 160810201334, 2018; 128 pages; Management Major, Economics and Business Faculty, Jember University.

This research entitled “Influence of Leadership, Work Motivation Through Work Discipline on Employee Performance at Public Fueling Stations 54.681.06 Baratan Jember”. This study aimed to determine the effect of leadership ( $X_1$ ), and work motivation ( $X_2$ ) employee performance ( $Y$ ) through of work discipline ( $Z$ ). The population in the study were employees of SPBU 54,681.06 Baratan Jember. The sampling method used is non probability sampling with the number of respondents as many as 27 people. The analysis tool used is path analysis.

Based on the characteristics of respondents, the majority of respondents aged including productive age are 31-40 years. In addition, respondents were dominated by employees with senior secondary education. The working period of employees is dominated by working for more than 5 years. Based on the summary results of the frequency distribution of the largest respondents on the leadership variable is the support indicator ( $X_{1.3}$ ) with a percentage of 44.44%, the largest respondent's answer to the work motivation variable is the performance-reward relationship indicator ( $X_{2.2}$ ) with a percentage of 22.22%, the largest respondent's answer to the work discipline variable is on the timeliness indicator ( $Z_1$ ) with a percentage of 40.74%, and the largest respondent's answer to the employee performance variable is the quantity indicator ( $Y_2$ ) with a percentage of 37.04%.

The results of the study show that: 1) The leadership has a significant positive effect on the work discipline of Public Fueling Stations 54.681.06 Baratan Jember employees. 2) Work Motivation has a significant positive effect on the work discipline of Public Fueling Stations 54.681.06 Baratan Jember employees. 3) Leadership has a significant positive effect on the performance of Public Fueling Stations 54,681.06 Baratan Jember employees. 4) Work motivation has a significant positive effect on the performance of employees of Public Fueling Stations 54,681.06 Baratan Jember employees. 5) Employee work discipline has a significant positive effect on the performance of Public Fueling Stations 54.681.06 Baratan Jember employees.

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas segala rahmat, hidayah dan karuniaNya yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S-1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah *تعالى و سبحانه*, serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D. selaku koordinator program studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Purnamie Titisari SE, M.Si.,QIA selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan.
4. Ema Desia Prajitiasari, SE, MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Drs. Mochamad Syaharudin, M.M., Chairul Saleh, S.E., M.Si, Ana Mufidah, S.E., M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berguna untuk penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Jurusan Manajemen dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomidan Bisnis Universitas Jember.
7. Kedua orang tuaku Ayah Imam Siswondo dan Ibunda Sukini yang telah memberikan cinta kasih yang berlimpah untukku, motivasi, semangat dan doa yang tiada henti selama ini.
8. Kakak dan adikku yang telah memberikan cinta kasih yang berlimpah untukku, motivasi, semangat dan doa yang tiada henti selama ini.
9. Partner dalam segala keadaan, Faisal Firmansyah terimakasih untuk segalanya
10. Teman satu kosku Fatmawati, Desi triani terimakasih telah memberikan dukungan, saran, dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabatku Kemiri Group terimakasih telah memberikan dukungan, semangat serta menemaniku selama di kampus.
12. Sahabat dan teman-teman seperjuangan Manajemen Alih Jenjang angkatan 2016 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih telah membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini dan telah menemani, memberi masukan,

serta menghibur saya selama berkuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Semoga Allah SWT, selalu memberikan rahmat kepada pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan Skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan ilmu bagi yang membacanya.

Jember, 26 Desember 2018

Penulis

Hilda Meita Siswati  
NIM. 160810201334

DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian.....</b>	<b>7</b>
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Tinjauan Teori.....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Kepemimpinan .....	8
2.1.2 Motivasi.....	15
2.1.3 Disiplin Kerja.....	22
2.1.4 Kinerja Karyawan .....	25
<b>2.2 Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 Hipotesis Penelitian .....</b>	<b>33</b>
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>36</b>

3.1	Rancangan Penelitian .....	36
3.2	Populasi Dan Sampel .....	36
3.3	Jenis Dan Sumber Data .....	38
3.4	Identifikasi Variabel .....	38
3.5	Definisi Oprasional Variabel.....	38
3.6	Skala Pengukuran Variabel .....	40
3.7	Metode Analisis Data .....	41
3.7.1	Uji Instrumen.....	41
3.7.2	Uji Normalitas Data.....	42
3.7.3	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	43
3.7.4	Uji Asumsi Klasik .....	45
3.7.5	Uji Hipotesis (Uji t).....	46
3.7.6	Menghitung Jalur.....	47
3.8	Kerangka Pemecahan Masalah .....	49
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>51</b>
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	51
4.2	Statistik Deskriptif.....	57
4.2.1	Deskriptif Karakteristik Responden .....	57
4.2.2	Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X1).....	60
4.2.3	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja(X2) .....	61
4.2.4	Deskripsi Variabel Disiplin Kerja (X3).....	63
4.2.5	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	64
4.3	Hasil Analisis Data.....	66
4.3.1	Uji Instrumen.....	66
4.3.2	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	68
4.3.3	Uji Asumsi Klasik .....	70
4.3.4	Uji Hipotesis.....	74
4.3.5	Perhitungan Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	76
4.4	Pembahasan.....	77
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>84</b>
5.1	Kesimpulan.....	84

5.2 Saran .....	84
DAFTAR PUSTAKA .....	86
LAMPIRAN.....	90

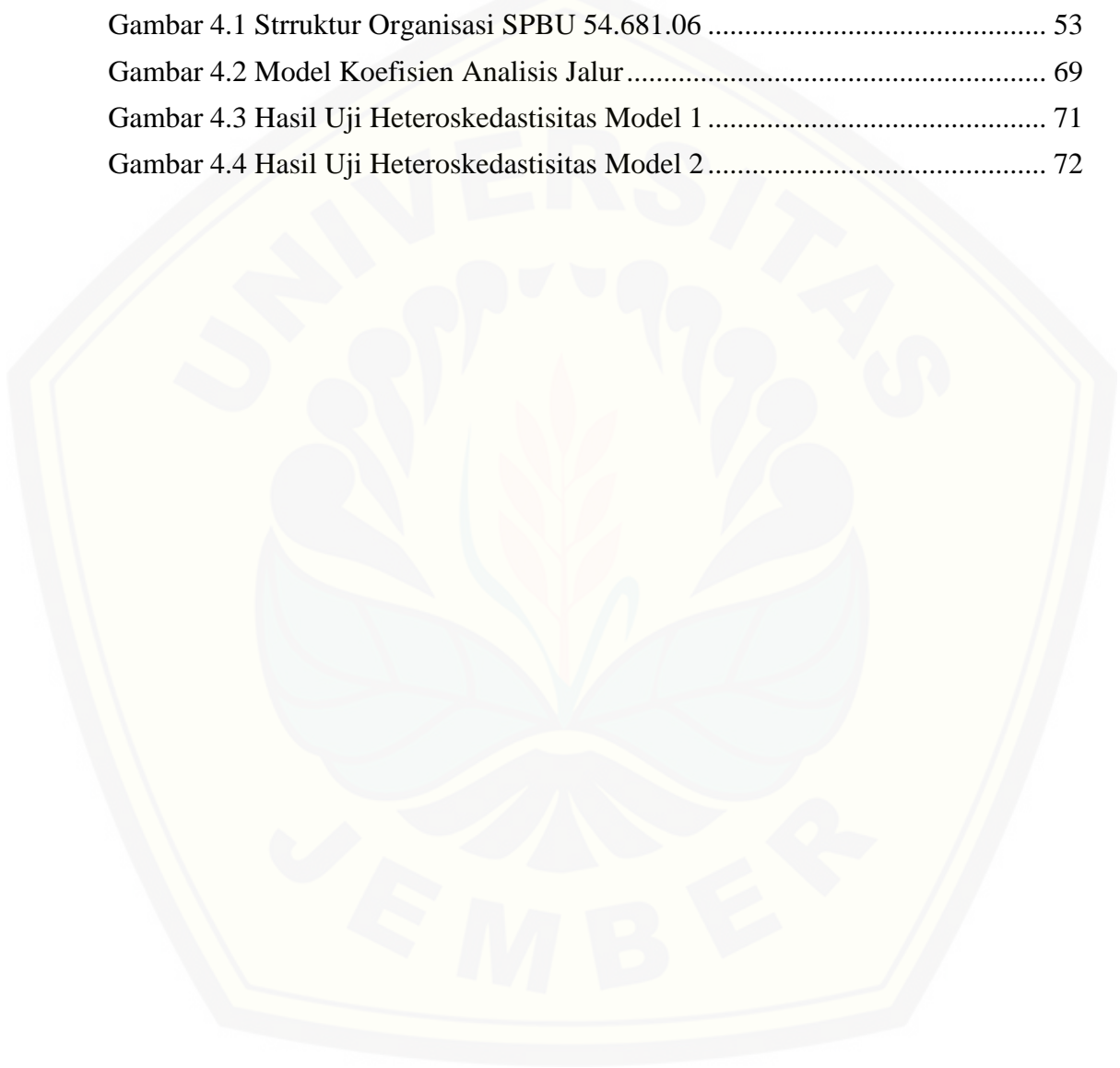


**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 4.1 Usia Responden.....	57
Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir Responden .....	58
Tabel 4.3 Lama Bekerja Responden .....	59
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan ....	60
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja.....	61
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja.....	63
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan	64
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	66
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	67
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Data.....	68
Tabel 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1 .....	70
Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2.....	71
Tabel 4.14 Nilai <i>variance inflation factors</i> (VIF) Model 1 .....	73
Tabel 4.15 Nilai <i>variance inflation factors</i> (VIF) Model 2 .....	73
Tabel 4.16 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja .....	74
Tabel 4.17 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja .....	74
Tabel 4.18 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	75
Tabel 4.19 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	75
Tabel 4.20 Nilai Koefisien Jalur dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	76

**DAFTAR GAMBAR**

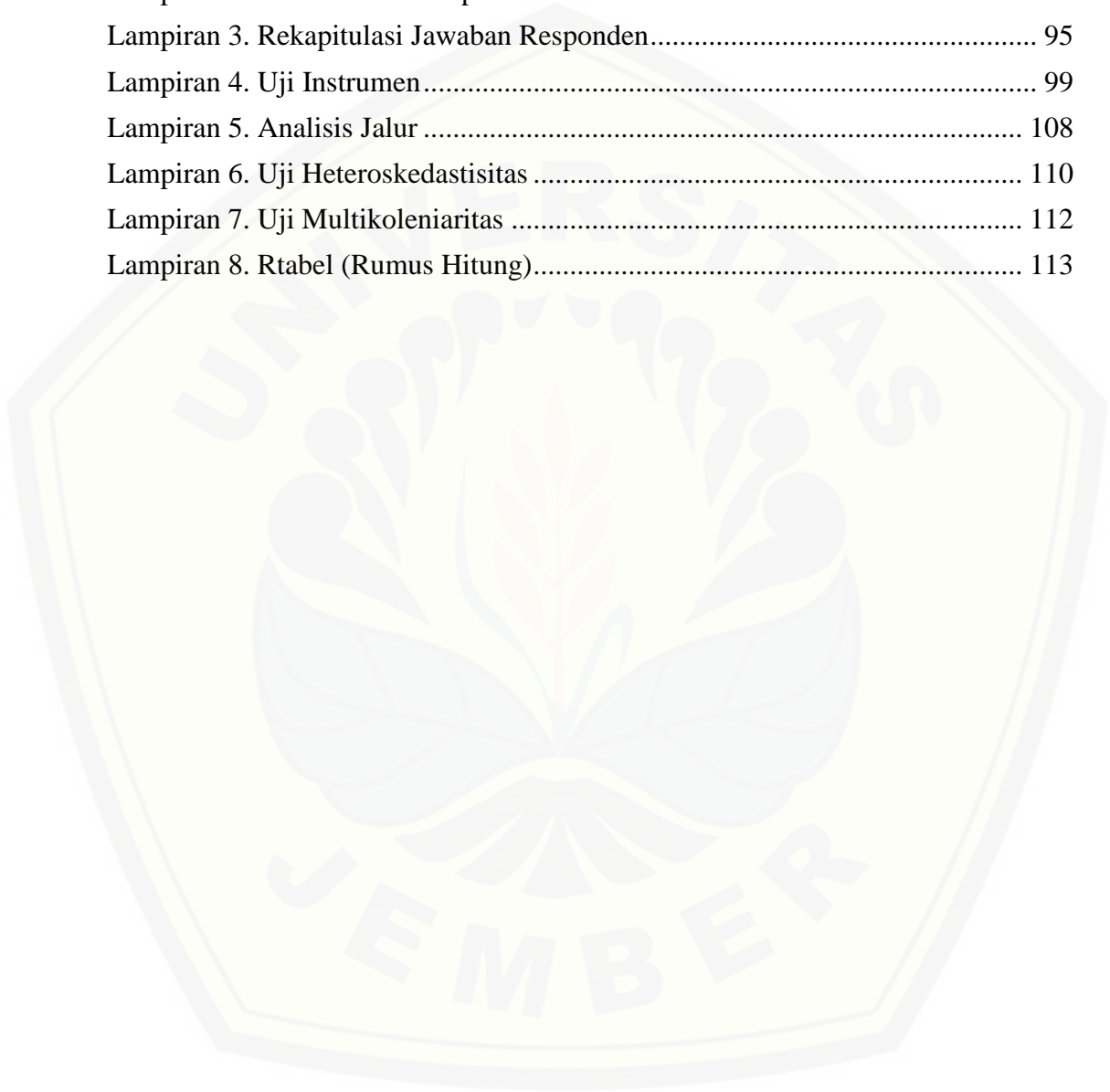
	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	33
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur.....	44
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	49
Gambar 4.1 Struktur Organisasi SPBU 54.681.06 .....	53
Gambar 4.2 Model Koefisien Analisis Jalur .....	69
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1 .....	71
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2.....	72





**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	90
Lampiran 2. Karakteristik Responden.....	94
Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	95
Lampiran 4. Uji Instrumen.....	99
Lampiran 5. Analisis Jalur .....	108
Lampiran 6. Uji Heteroskedastisitas .....	110
Lampiran 7. Uji Multikoleniaritas .....	112
Lampiran 8. Rtabel (Rumus Hitung).....	113



## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memegang peranan penting di dalam organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2013:29) Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Keberhasilan organisasi dalam mengendalikan karyawan dapat dilihat dari kepemimpinan seseorang manajer itu sendiri. Dimana kepemimpinan yang tepat akan membuat suasana di dalam sebuah organisasi menjadi kondusif dan nyaman sehingga meningkatkan kinerja karyawan agar termotivasi sehingga dapat mengembangkan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran individu maupun organisasinya.

Kepemimpinan menurut Wursanto (2002:197) adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Kemampuan kepemimpinan tidak hanya dimiliki oleh seorang pemimpin, namun setiap karyawan harus memiliki kemampuan kepemimpinan dimana karyawan sebagai pengambil keputusan di dalam proses aktifitas perusahaan. Karyawan harus mandiri dan mampu mengarahkan karyawan lain saat menemui kesulitan, saling

membantu serta mengawasi pada setiap karyawan agar kinerja dapat terjaga dengan baik. Kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan. Kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam suranta, 2002). Dengan adanya hal tersebut kepemimpinan mampu mendukung motivasi kerja.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan sumber daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006). Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan disiplin kerja, antara lain Diantari (2014), Sugiyatmi (2016), Susanty (2016) dan Guterrs (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja yaitu adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006). Untuk itu

disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan evisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Tujuan dari disiplin kerja itu sendiri merupakan kunci pendorong untuk mencapai terwujudnya sebuah tujuan perusahaan serta meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal. Kinerja karyawan juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Terdapat faktor-faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman bekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus di jadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab

menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja.

Penelitian ini mengambil objek pada Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember, Dalam kehidupan sehari-hari keberadaan sebuah Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) atau yang ditengah masyarakat di sebut juga dengan istilah POM bensin sangat penting, hal ini di karenakan dengan adanya SPBU maka seseorang dapat memenuhi kebutuhan BBM (Bahan Bakar Minyak) kendaraan bermotor yang dimiliki. Mulai dari bensin, solar dan lain-lain. Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) merupakan unit usaha migas mitra PT. PERTAMINA dengan komoditas yang sangat strategis, kegiatan utamanya adalah menyalurkan atau menjual bahan bakar minyak bersubsidi kepada masyarakat umum khususnya untuk bahan bakar kendaraan rakyat atau pribadi. Namun sebagaimana kita ketahui bahwa mekanisme perdagangan atas komoditas yang namanya minyak dan gas ini tidaklah sebebaskan komoditas perdagangan pada umumnya melainkan tata niaganya diatur oleh undang-undang migas maka penyaluranpun diatur sedemikian rupa sehingga dipisahkan antara migas yang bersubsidi dengan migas yang non subsidi yang mana SPBU ini khusus menyalurkan/melayani penjualan bahan bakar minyak yang bersubsidi saja, sedangkan bahan bakar minyak yang non subsidi yaitu untuk kebutuhan industri atau kebutuhan komersial lainnya maka penyalurannya tidak di layani oleh Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) ini melainkan akan di layani oleh unit usaha migas mitra PT. PERTAMINA lainnya.

Visi Dari Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember adalah menjadi perusahaan energi terbaik sekabupaten Jember, Demi tercapainya visi tersebut maka Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember harus mempunyai karyawan dengan kinerja baik dan kompeten untuk melayani pelanggan, Karyawan dengan kinerja yang baik dapat terbentuk apabila karyawan tersebut mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja. Sebagian besar karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU)

54.681.06 Baratan Jember yang berstatus kontrak Sistem kontrak dalam perekrutan karyawan menjadi dilema dalam sebuah instansi, disatu sisi instansi diuntungkan dengan sistem ini, dimana instansi berhak tidak memperpanjang kontrak karyawan apabila karyawan tidak mempunyai kinerja yang baik. Di sisi lain sistem ini mempunyai dampak negatif bagi karyawan, hal ini sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dimana karyawan tidak mendapat jaminan akan terus berkarir di instansi tersebut sehingga mengakibatkan menurunnya motivasi kinerja karyawan.

Namun didalam internal Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember terdapat permasalahan yang dapat mengganggu kepemimpinan yang ada didalamnya seperti Manajer dan karyawan merupakan satu kesatuan dimana keduanya saling bersinergi demi tercapainya tujuan perusahaan. Manajer bertugas memimpin dan mengarahkan karyawan agar bekerja efektif serta efisien. Bentuk kerjasama ini akan terjalin dengan baik apabila manajer dekat dengan masing-masing karyawan, dimana setiap karyawan mempunyai sifat yang berbeda antara karyawan satu dengan yang lain sehingga penanganannyapun pasti juga berbeda antara karyawan satu dengan yang lain. Fenomena ini dapat memicu suatu masalah yaitu manajer kurang mengenal masing-masing karakter karyawannya sehingga karyawan seringkali salah dalam mengartikan intruksi dari atasan yang berdampak pada menurunnya motivasi karyawan guna meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan itu sendiri. Kepemimpinan seorang manajer yang kurang maksimal dalam memberikan arahan serta dorongan bagi karyawan pastinya akan berpengaruh terhadap motivasi bagi setiap karyawan yang ada di Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember juga berdampak pada menurunnya disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal bukan hal yang mudah untuk dilaksanakan, faktor penting lainnya adalah pelaksanaan disiplin kerja, karena hal tersebut merupakan salah satu faktor penentu bagi keberhasilan dan kemajuan dalam mencapai tujuan perusahaan, namun di Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06

Baratan Jember belum menunjukkan kedisiplinan kerja yang maksimal karena masih terdapat beberapa karyawan yang kurang disiplin. Pada kenyataannya para karyawan masih sering datang terlambat dan kurang optimal serta tidak sesuai dengan ketentuan jam kantor, khususnya untuk operator Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember dinilai kurang ramah dalam melayani para pelanggan, Hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya serta dapat menurunkan produktivitas perusahaan itu sendiri. Kepemimpinan yang jelas dan motivasi kerja yang tinggi akan mendukung disiplin kerja sehingga kinerja karyawan meningkat dan mendukung laju perkembangan didalam perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk meneliti mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat disusun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) 54.681.06 Baratan jember?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember?

### 1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.
5. Mengetahui dan menganalisis disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak antara lain:

1. Instansi  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk menyusun kebijakan manajemen sumber daya manusia.
2. Akademisi  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pengembangan pembelajaran manajemen sumber daya manusia dan refrensi bagi penelitian selanjutnya.
3. Peneliti  
Penelitian ini diharapkan memberikan pengalaman dalam menerapkan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia sehingga menambah wawasan peneliti.



## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori

#### 2.1.1 Kepemimpinan

##### 1) Pengertian Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kartini Kartono (2008:34) kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut Miftah Thoha (2010:49) kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Sedangkan menurut Wijaya Supardo (2006:4), kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Berdasarkan pengertian-pengertian kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang ataupun bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

## 2) Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin para karyawannya. Yukl (2013:121) mengemukakan dua kategori gaya dasar ini, orientasi tugas dan orientasi karyawan. Dengan penjelasan sebagai berikut :

### a. Orientasi tugas

Pemimpin yang berorientasi tugas menerapkan tiga jenis perilaku khusus yang sangat relevan untuk kepemimpinan yang efektif. Perilaku tersebut mencakup perencanaan jangka pendek, memperjelas peran dan tujuan, dan memantau operasi dan kinerja. Berikut penjelasannya :

#### 1. Merencanakan Kegiatan Kerja

Perencanaan kegiatan kerja jangka pendek berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya, dan kapan itu akan dilakukan. Tujuan perencanaan adalah untuk memastikan organisasi yang efisien dari unit kerja, koordinasi kegiatan, dan pemanfaatan sumber daya yang efektif. Perencanaan adalah perilaku yang didefinisikan secara luas yang mencakup pengambilan keputusan tentang tujuan, prioritas, strategi, organisasi pekerjaan, penugasan tanggung jawab, penjadwalan kegiatan, dan alokasi sumber daya di antara kegiatan yang berbeda sesuai dengan kepentingan relatifnya.

#### 2. Memperjelas Peran dan Tujuan

Tujuan dari perilaku klarifikasi ini adalah untuk membimbing dan mengkoordinasikan aktivitas kerja dan memastikan orang tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Penting bagi setiap bawahan untuk memahami tugas, fungsi, dan kegiatan apa yang diperlukan dalam pekerjaan dan hasil apa yang diharapkan. Bahkan bawahan yang sangat kompeten dan termotivasi mungkin gagal mencapai tingkat kinerja yang tinggi jika bingung tentang tanggung jawab dan prioritas.

### 3. Pemantauan Kinerja

Pemantauan menyediakan banyak informasi yang diperlukan untuk perencanaan dan penyelesaian masalah, yang mengapa hal ini sangat penting untuk efektivitas manajerial. Informasi yang dikumpulkan dari pemantauan digunakan untuk mengidentifikasi masalah dan peluang, serta untuk merumuskan dan mengubah tujuan, strategi, rencana, kebijakan, dan prosedur. Pemantauan menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengevaluasi kinerja bawahan, mengakui pencapaian, mengidentifikasi kekurangan kinerja, menilai kebutuhan pelatihan, memberikan pelatihan dan bantuan, dan mengalokasikan imbalan seperti kenaikan gaji atau promosi.

#### b. Orientasi hubungan

Pemimpin yang berorientasi kepada hubungan tiga jenis perilaku khusus yang sangat relevan untuk kepemimpinan yang efektif. Perilaku tersebut mencakup dukungan, pengakuan, dan pengembangan. Berikut penjelasannya:

##### 1. Dukungan

Kepemimpinan yang mendukung dapat membantu membangun dan mempertahankan hubungan interpersonal yang efektif. Seorang manajer yang perhatian dan ramah terhadap orang lebih cenderung memenangkan persahabatan dan kesetiaan mereka. Ikatan emosional yang terbentuk membuatnya lebih mudah untuk mendapatkan kerja sama dan dukungan dari orang-orang yang harus diandalkan oleh manajer untuk menyelesaikan pekerjaan. Lebih memuaskan untuk bekerja dengan seseorang yang ramah, kooperatif, dan mendukung daripada dengan seseorang yang dingin dan impersonal, atau lebih buruk, bermusuhan dan tidak kooperatif.

##### 2. Pengakuan

Pengakuan termasuk memberikan pujian dan menunjukkan penghargaan kepada orang lain untuk kinerja yang efektif, prestasi yang signifikan, dan kontribusi penting untuk organisasi. Meskipun paling umum pengakuan diberikan oleh seorang manajer kepada bawahan, secara praktik manajerial juga dapat digunakan dengan rekan-rekan, atasan, dan orang-orang di luar

unit kerja. Tujuan utama pengakuan, terutama ketika digunakan dengan bawahan, adalah untuk memperkuat perilaku yang diinginkan dan komitmen tugas. Tiga bentuk utama pengakuan pujian, penghargaan, dan upacara pengakuan.

### 3. Pengembangan

Pengembangan menawarkan berbagai manfaat potensial bagi manajer dan organisasi. Salah satu manfaatnya adalah untuk menumbuhkan hubungan yang saling menguntungkan. Potensi manfaat bagi bawahan mencakup penyesuaian pekerjaan yang lebih baik, pembelajaran keterampilan yang lebih, kepercayaan diri yang lebih besar, dan kemajuan karier yang lebih cepat. Pemimpin dapat memperoleh rasa puas dari membantu orang lain tumbuh dan berkembang. Manfaat potensial bagi organisasi termasuk komitmen karyawan yang lebih tinggi, kinerja yang lebih tinggi, dan persiapan yang lebih baik untuk orang-orang yang memiliki posisi tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi.

### 3) Teori-teori Kepemimpinan

Wursanto (2002:197) menyatakan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu :

#### 1. Teori Keadilan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila seseorang tersebut memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

#### 2. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

### 3. Teori Keturunan

Menurut teori ini seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuannya.

### 4. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

### 5. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Seseorang menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan. Misalnya dengan memberin kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

### 6. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

## 4) Tipe-Tipe Kepemimpinan

Siagian (2003:27) menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing yaitu :

### 1. Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah seseorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikkan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahannya tidak mampu memutuskan sesuatu.

## 2. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:

- 1) Bersikap selalu melindungi
- 2) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
- 3) Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri
- 4) Sering menonjolkan sikap paling mengetahui
- 5) Melakukan pengawasan yang ketat

## 3. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Menurut Max Webber, pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya tarik yang istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena kemampuan ini bersumber dari illahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian di anggap sebagai seorang pemimpin.

## 4. Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan ini yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih senang dengan situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat supportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil resiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status.

## 5. Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri.

#### 5) Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam hubungan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut :

##### 1. Fungsi Intruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

##### 2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

##### 3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya dan dilakukan secara terkontrol dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

##### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

##### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

### 2.1.2 Motivasi

#### 1) Pengertian Motivasi

Motivasi adalah proses menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan (Robbins, 2015:127). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2009:837). Sedangkan menurut Hasibuan (2007:92) menyatakan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras memberikan semua kemampuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah dorongan dalam diri maupun dorongan dari luar yang dapat mempengaruhi kekuatan, arah dan ketekunan seseorang untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan.

#### 2) Tujuan Motivasi

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh dorongan intrinsik yang ada pada diri seseorang atau individu, maupun dipengaruhi oleh dorongan ekstrinsik yang berasal dari luar. Motivasi memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dengan adanya motivasi kerja, diprediksi akan menambah energi pada sebuah pekerjaan. Menurut Hasibuan (2007:97), tujuan motivasi antara lain:

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



Sedangkan menurut Sardiman (2007:85) menjelaskan, motivasi akan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, karena motivasi memiliki tujuan:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan
2. Menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya
3. Menyeleksi perbuatan yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat lagi bagi tujuan tersebut.

Menurut Purwanto (2000:71), tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugat seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

### 3) Teori-teori Motivasi

Berdasarkan kajian tentang motivasi, banyak dihasilkan teori-teori yang dapat mengkaji pembahasan tentang motivasi. Menurut Robbins (2015:128), teori-teori motivasi antara lain:

#### a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

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

1. Fisiologis, meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Rasa Aman, meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
3. Sosial, meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.

4. Penghargaan, faktor-faktor internal misalnya harga diri, kemandirian, dan pencapaian serta faktor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi, dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.

b. Teori X Dan Teori Y

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

c. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

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

1. *Hygiene Factors* adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja, hanya menimbulkan sikap kerja yang netral, tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.
2. *Motivational factors* adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja seperti: tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pengakuan, dll. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, akan menimbulkan kepuasan kerja. Tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang ada adalah sikap kerja yang netral.

Faktor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan adalah terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang mengarahkan pada ketidakpuasan pekerjaan. Hertzbeg mengategorikan kondisi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain dan keamanan pekerjaan sebagai faktor murni. Ketika faktor-faktor itu memadai, orang tidak akan tidak puas, tetapi mereka juga tidak akan dipuaskan. Menurut Hertzbeg

terdapat hubungan antara kepuasan dan produktivitas, tetapi dia hanya melihat pada kepuasan. Untuk membuat riset menjadi relevan, maka kita harus mengasumsikan adanya hubungan yang kuat diantara kepuasan dengan produktivitas.

d. Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland merupakan teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi adalah kebutuhan yang paling penting dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi.

Tiga kebutuhan itu antara lain:

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

e. Teori Penentuan Nasib Sendiri

Teori ini merupakan teori motivasi yang memusatkan perhatian pada pengaruh yang menguntungkan dari motivasi secara instrinsik dan pengaruh yang merugikan bagi motivasi secara ekstrinsik. Teori penentuan nasib sendiri dalam perilaku kognitif (*cognitive evolution theory*), merupakan teori penentuan nasib sendiri yang berpegang teguh pada mengalokasikan imbalan secara instrinsik yang cenderung pada penurunan keseluruhan tingkat motivasi jika imbalan terlihat sebagai pengendalian.

f. Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit dengan umpan balik, akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi. Teori penetapan tujuan mengasumsikan bahwa individu yang berkomitmen pada tujuan dan ditetapkan untuk tidak merendahkan atau menelantarkannya. Individu (1) meyakini bahwa dia dapat mencapai tujuan dan (2) ingin mencapainya.

g. Teori Efikasi Diri

Teori ini juga dikenal dengan teori kognitif sosial, suatu keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melakukan tugas. Dengan demikian dalam situasi yang sulit, orang dengan efikasi diri yang rendah lebih cenderung untuk mengurangi upaya mereka atau menyerahkan sekaligus, sementara itu orang yang dengan efikasi diri yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk menguasai tantangan.

h. Teori Penguatan

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

i. Teori Keadilan

Teori keadilan merupakan teori yang mengasumsikan bahwa seseorang membandingkan usaha mereka dengan orang lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori ini mengatakan bahwa orang dimotivasi untuk diperlakukan secara adil. Bila dia merasa diperlakukan tidak adil, maka motivasinya akan menurun. Sebaliknya jika merasa diperlakukan adil, maka motivasinya akan bertambah.

j. Teori Ekspektasi

Teori ekpektasi menjelaskan bahwa kekuatan kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan ekspektasi terhadap hasil dari tindakan dan ketertarikan individu terhadap imbalan tersebut. Teori ini memusatkan perhatian pada tiga hubungan :

1. Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas dirasakan oleh individu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarah pada kinerja.
2. Hubungan kinerja-imbalan. Keadaan yang mana individu meyakini untuk melaksanakan pada satu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.
3. Hubungan imbalan-tujuan pribadi. Keadaan yang mana imbalan organisasional akan memuaskan tujuan pribadi individu atau kebutuhan dan ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.

Karyawan termotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan mengantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong adanya bonus, kenaikan gaji, atau suatu promosi sehingga memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan.

#### 4) Bentuk-Bentuk Dan Metode Motivasi

Individu membutuhkan motivasi agar kinerja meningkat. Pemberian motivasi oleh perusahaan dapat mendorong individu giat untuk melakukan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan. Menurut Siswanto (2008:124), bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen, antara lain:

##### 1. Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan biasanya berwujud uang. Penggunaan uang sebagai stimulus berkembang sebagai penyelesaian suatu masalah ketenagakerjaan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian. Meskipun sama sekali kurang tepat bahwa semua orang akan berbuat apa saja untuk meningkatkan pendapatan uang mereka.

##### 2. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Sebenarnya dua hal tersebut sebagai stimulus telah berkembang dan dianut oleh berbagai organisasi.

##### 3. Penetapan pola kerja yang efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktifitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapinya dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif. Teknik ini antara lain tidak menghargai pekerjaan pekerjaan, manajemen parsitipatif, serta usaha untuk

mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumentalia, untuk beristirahat, atau kepada sarana yang fantastis.

#### 4. Kebijakan

Kebijakan merupakan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain kebijakan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia. Usaha manajemen yang paling banyak dilakukan untuk mengembangkan karyawan adalah pelatihan penyediaan atau bagian daripada berupa kursus singkat mengenai tata laku manajemen dan sebagainya.

Motivasi yang kuat dipengaruhi oleh dorongan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan setiap individu. Dalam motivasi terdapat beberapa metode. Metode bertujuan untuk memudahkan proses dan hasil yang diharapkan oleh individu dan suatu organisasi, sehingga setiap individu akan lebih meningkatkan motivasi kerja serta tujuan suatu organisasi dapat tercapai. Menurut Hasibuan (2011:149), metode motivasi yaitu motivasi langsung dan tidak langsung:

##### 1. Motivasi Langsung (*Direction Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatanya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan, dan bonus.

##### 2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah seseorang atau kelancaran tugas sehingga seseorang betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

### 2.1.3 Disiplin Kerja

#### 1) Pengertian Disiplin Kerja

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

Menurut Terry (dalam Sutrisno, 2013:87) mengatakan bahwa disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin kerja.

Sutrisno (2014:89) menyimpulkan bahwa disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. 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. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya seseorang yang berhasil dalam karyanya adalah mereka yang memiliki disiplin tinggi.

Menurut Sastrohadiwiryono (2003:292) disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Agar karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajer dengan baik.
2. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

3. Karyawan dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. Para karyawan dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan sebagai suatu upaya untuk menimbulkan kesadaran dan kesediaan karyawan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi yang didasarkan pada peraturan dan perundang-undangan.

Menurut Hasan (dalam Yayuk Liana dan Rina Irawati, 2014) merumuskan indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas pada waktunya
2. Bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif
3. Bekerja dengan jujur, penuh semangat dan tanggung jawab
4. Datang dan pulang tepat pada waktunya
5. Bertingkah laku sopan

Dan menurut Malayu Hasibuan dalam Sinambela (2016:356) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan Kemampuan

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 yang bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan dan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahanpun akan kurang disiplin.



### 3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

### 4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

### 5. Pengawasan melekat

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

Sedangkan menurut Soejono (dalam Prastika Meilany & Mariaty Ibrahim, 2015), indikator dari disiplin kerja yaitu:

#### 1. Ketepatan Waktu.

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

#### 2. Menggunakan Peralatan Kantor dengan Baik.

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

#### 3. Tanggung Jawab yang Tinggi.

Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

#### 4. Ketaatan Terhadap Aturan Kantor.

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

#### 2.1.4 Kinerja Karyawan

##### 1) Pengertian Kinerja

Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan bahwa kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan menurut Titisari (2014:74), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Robbins (2006:184) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, pengertian tersebut juga selaras dengan Mangkunegara (2006:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

##### 5) Unsur-unsur Kinerja

Unsur kinerja karyawan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama. Unsur-unsur kinerja menurut Bangun (2012:140) antara lain:

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) bisanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan besar kenaikannya, misalnya, omset pemasaran, jumlah keuntungan, dan total perputaran aset dan lain-lain.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan pelayanannya, kesopanan, sikapnya, dan perilakunya terhadap semua karyawan atau kepada pelanggan.
3. Kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang bersangkutan.

Robbins (2006:260) menyatakan bahwa terdapat kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan untuk mengukur kinerja seorang karyawan antara lain:

1. Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti pekerjaan untuk mengukur kinerja seorang karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pekerjaan tersebut pada waktu yang ditentukan.

4. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

6) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi setiap kinerja karyawan satu dengan yang lain tidak akan sama. Menurut Simamora (1995:500), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

Faktor faktor ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi, sedangkan menurut Mangkunegara (2006:13), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologi, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*), artinya pimpinan dan karyawan yang mempunyai IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) atau *IQsuperior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap *negative* terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu yang merupakan salah satu bagian penting untuk menjadi landasan bagi penelitian ini. Berikut rangkuman kajian penelitian terdahulu di sajikan dalam bentuk table sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

NO	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Ni Putu Ester Suniastuti Dan I Wayan Suana (2012)	Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Komunikasi (X3), Disiplin Kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara simultan dan persial kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja perusahaan daerah parkir kota Denpasar
2	Umy Yoesana (2013)	Motivasi (X1), Disiplin Kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara.
3	Slamet Riyadi (2011)	Kompensasi Finansial (X1), Kepemimpinan (X2), Motivasi (X3), Kinerja (Y)	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
4	Windy Aprilia Murty Dan Gunasti Hudiwinarsih (2012)	Kompensasi (X1) Motivasi (X2) Komitmen Organisasional (X3) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Analisis Regresi Linier Berganda</i>	Kompensasi dan komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan manufaktur di surabaya.
5	Eko Purnomo Dan Rahayu Triastity (2017)	Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kinerja (Y), Disiplin Kerja (Z)	<i>Path analysis</i>	Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi.

Sumber : Ni Putu Ester Suniastuti Dan I Wayan Suana (2012), Umy Yoesana (2013), Slamet Riyadi (2011), Windy Aprilia Murty Dan Gunasti Hudiwinarsih (2012), Eko Purnomo Dan Rahayu Triastity (2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Ester Suniastuti Dan I Wayan Suana (2012) yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar”. Populasi dalam penelitian ini adalah pengambilan sampel dari 10-15% atau 20-25% sampel yang digunakan adalah *Probability Sampling* dengan *Propotional Stratified Random Sampling*, yaitu pengambilan sampel secara proposional dimana lokasi kerja yang memiliki populasi lebih banyak maka sampelnya pun lebih banyak dari lokasi kerja yang lain dan sampel didasarkan atas jumlah karyawan dari masing-masing sub bagian. yang ada di perusahaan daerah parkir kota denpasar yang berjumlah 166 pegawai. Hasil dari penelitian Ni Putu Ester Suniastuti Dan I wayan Suana (2012) mempunyai pengaruh positif dari masing-masing variabel kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi terhadap disiplin kerja, persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada salah satu variabel bebas yaitu kepemimpinan (X1). Perbedaan yang

di gunakan penelitian terdahulu yaitu disiplin kerja (Y) sebagai variabel terikat sedangkan penelitian yang akan di lakukan disiplin kerja (Z) sebagai variabel intervening. Perbedaan terletak pada objek yang akan di teliti selain itu alat analisis yang di gunakan pada penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis jalur path.

Penelitian yang dilakukan oleh Umy Yoesana yang berjudul “Hubungan Antara Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Muara Jawa Timur Kabupaten Kutai Kartanegara” populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap yaitu berjumlah 48 orang, yang terdiri dari 25 PNS dan 23 honorer. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel total sebab keseluruhan anggota populasi memungkinkan untuk dijadikan sampel. Dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik sensus yaitu dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel sehingga akan representatif. Penelitian ini bersifat asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi observasi, angket/kuesioner, dokumentasi. Persamaan penelitian yang akan di lakukan dengan penelitian terdahulu yaitu motivasi sebagai (X) atau variabel independen. Perbedaan terletak pada disiplin kerja (Y) sebagai variabel dependen sedangkan penelitian yang akan di lakukan disiplin kerja (Z) sebagai variabel intervening dan pada penelitian terdahulu menggunakan alat analisis yang berbeda yang di gunakan pada penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis jalur path serta objek yang akan di teliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (2011) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur”. Penelitian ini yang menjadi populasi adalah para manajer tingkat menengah yang bekerja di Perusahaan Manufaktur yang ada di wilayah Jawa Timur, berdasarkan kriteria yang ditentukan peneliti, maka anggota populasi sejumlah 152 manajer, sedangkan responden yang digunakan sebagai sampel menggunakan rumus yang

dikemukakan Slovin sehingga responden yang diolah lebih lanjut sejumlah 110 manajer. Perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti terletak pada alat analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* sedangkan penelitian yang akan diteliti menggunakan Analisis jalur path dan objek yang digunakan. Persamaannya terletak pada variabel bebas kepemimpinan (X2) dan motivasi (X3) dengan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat, hasil penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* Kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Windy Aprilia Murty Dan Gunasti Hudiwinarsih (2012) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada bagian akuntansi sejumlah 32 orang. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan nonrandom sampling dengan teknik purpose sampling yaitu teknik pengambilan sampling berdasarkan suatu tujuan tertentu dengan pertimbangan, dimana yang dimaksud disini adalah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya dan karyawan yang bekerja minimal selama 1 tahun dalam perusahaan tersebut. Adapun Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner dan menggunakan alat uji SPSS. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas yaitu motivasi (X2). Perbedaan terletak pada alat analisis penelitian terdahulu yang digunakan menggunakan analisis regresi linear berganda sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis jalur path, serta objek yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Eko Purnomo dan Rahayu Triastity (2017) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening*”. Penelitian ini menggunakan metode survei, jenis data yang

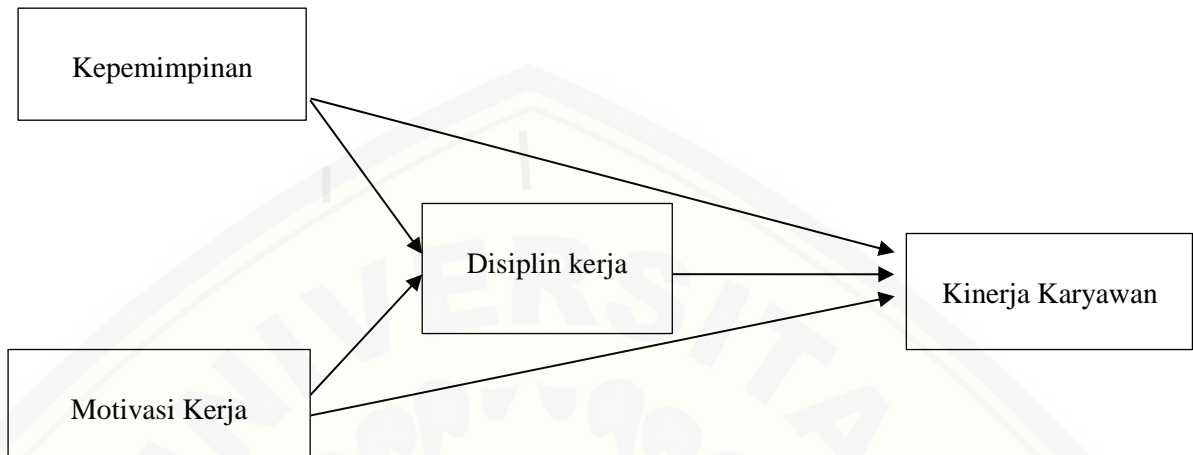


digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif, sumber data yang digunakan data primer dan data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi yang berjumlah 165 pegawai. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 82 pegawai, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional cluster random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Dari hasil penelitian tersebut variabel disiplin kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y) dimana disiplin kerja (Z) memediasi pengaruh kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi. Perbedaan terletak pada objek yang digunakan, sedangkan persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada alat analisis yang sama-sama menggunakan analisis jalur path serta variabel bebas kepemimpinan (X1), motivasi (X2), Kinerja (Y), dan disiplin kerja sebagai variabel *intervening* (Z).

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dapat membantu peneliti untuk memahami dan menguraikan secara sistematis perusahaan yang akan diteliti. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan. (Hasibuan 2007:92) Karena karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya, seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar seperti disiplin kerja apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kerja yang baik akan berakibat pada kenaikan gaji serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk menjadi lebih disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pribadinya. (Tohardi, 2002:393) mengatakan bahwa disiplin menunjukkan sikap kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku didalam perusahaan, yang dapat mendukung pencapaian kerja, Menurut sudarmanto (2009) kepemimpinan adalah salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Dari pendapat beberapa ahli tersebut, maka

terbentuklah kerangka konseptual ini yang menggambarkan pengaruh langsung Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (X3), Terhadap Kinerja Karyawan (Y).



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.4 Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Ardana dkk (2011:179). Pernyataan tersebut di perkuat oleh penelitian Ni Putu Ester Suniastuti Dan I Wayan Suana (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara simultan dan persial terhadap disiplin kerja karyawan Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem kepemimpinan di suatu perusahaan akan semakin tinggi pula tingkat kedisiplinan karayawan. Karena tujuan mempunyai Pemimpin yang tegas dalam melaksanakan aturan yang berlaku, pemimpin yang adil dalam pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar dengan adanya hal ini akan dapat mendorong rasa kedisiplinan kerja karyawan untuk mencapai prestasi yang di inginkan.

H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.

#### 2.4.2 Pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2007:92) menyatakan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras memberikan semua kemampuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan maka para karyawan mampu membangun disiplin kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian Umy Yoesana (2013) menyatakan bahwa motivasi secara signifikan mempengaruhi disiplin kerja.

H2 : Motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.

#### 2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Manager dengan kepemimpinan yang tepat akan memberikan efek positif dalam bekerja bagi karyawan. Wijaya Supardo (2006:4), kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Kepemimpinan berperan penting terhadap kinerja karyawan karena kepemimpinan sangat kondusif dapat merangsang karyawan dalam bekerja ke arah yang lebih baik dan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Slamet Riyadi (2011) bahwa kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.

#### 2.4.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2005:445) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Tujuan dari motivasi sendiri salah satunya adalah Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh

penelitian Windy Aprilia Murty Dan Gunasti Hudiwinarsih (2012) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.

#### 2.4.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2005:291) Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan oleh pimpinan. Tujuan disiplin kerja merupakan kunci pendorong yang utama untuk mencapai terwujudnya sebuah tujuan perusahaan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Eko Purnomo dan Rahayu Triastity (2017). yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan Jember.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka rancangan penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang di teliti serta berpengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen. Sehingga secara langsung dan tidak langsung hipotesis penelitian senantiasa di pertanyakan. Penelitian *explanatory* bertujuan untuk menjelaskan apa yang terjadi bila variabel-variabel tertentu di kontrol secara tertentu. Penelitian ini dapat disebut juga sebagai pengujian hipotesis, yang menguji pengaruh diantara variabel yang di teliti (Sugiyono, 2012:11)

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016:115). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) 54.681.66 Baratan Jember yang terdiri dari 27 karyawan.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* yaitu dengan Sampel Jenuh, karena jumlah pegawai kurang dari 100. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) 54.681.66 Baratan Jember adalah sebanyak 27 karyawan.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif yang di kuantitatifkan, yaitu data yang berbentuk angka-angka. Hasil jawaban responden nantinya akan diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan atau statistik.

### 3.3.2 Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan jawaban kuesioner yang diberikan kepada karyawan di Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.66 Baratan Jember.

#### 2. Data Sekunder

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

### 3.3.3 Metode Pengumpulan Data

#### 1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2013:137), penyebaran kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis dari peneliti kepada responden untuk dijawab. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian mengajukan daftar pernyataan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap jawaban pernyataan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis. Data yang diharapkan dari metode ini adalah persepsi responden mengenai variabel penelitian yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

#### 2. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu Esterberg dalam Sugiyono (2013:231). Data yang diperlukan adalah informasi tentang pelaksanaan kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja karyawan. serta data kinerja perusahaan, dimana peneliti berdialog secara langsung kepada karyawan untuk memperoleh informasi.

### 3.4 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang diajukan, maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain, yang termasuk dalam variabel independen dalam penelitian ini adalah:  
Variabel (X1) : Kepemimpinan  
Variabel (X2) : Motivasi Kerja
2. Variabel *Intervening* (Z) yaitu variabel perantara yang secara konkret pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi variabel anantara (Z) dalam penelitian ini adalah Disiplin kerja.
3. Variabel *Dependen* (Y) adalah variabel yang terikat oleh variabel lain, dalam penelitian ini merupakan variabel *dependen* adalah kinerja karyawan.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

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

1. Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana manajer mempengaruhi orang-orang di stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) 54.681.66 baratan Jember untuk mencapai suatu misi, tugas sasaran atau mengarahkan sebuah perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Indikator-indikatornya mengacu pada teori Yukl (2013:121) yang telah dimodifikasi sebagai berikut:

1. Memperjelas Peran Dan Tujuan  
Karyawan dibimbing serta dikoordinasikan aktifitas kerjanya
2. Pemantauan  
Karyawan selalu di evaluasi atas pekerjaanya
3. Dukungan  
Karyawan merasa memiliki ikatan emosional dengan manajer

#### 4. Pengakuan

Karyawan mendapat penghargaan dari manajer atas kinerja yang baik

#### 2. Motivasi Kerja (X2)

Sebuah dorongan dari dalam maupun dorongan dari luar yang dapat mempengaruhi seluruh karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) 54.681.66 Baratan Jember untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan. Indikator-indikatornya mengacu pada teori Ekspetasi Menurut Vroom sebagai berikut:

##### 1. Hubungan upaya-kinerja

Karyawan mengakui terdapat hubungan yang kuat antara usaha dengan kinerja

##### 2. Hubungan kinerja-imbalan

Karyawan meyakini memperoleh penghargaan atas realisasi kinerja

##### 3. Hubungan imbalan-tujuan pribadi

Karyawan meyakini penghargaan yang diberikan perusahaan memuaskan tujuan pribadi.

#### 3. Disiplin Kerja (Z)

Disiplin kerja merupakan sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan di stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) 54.681.66 Baratan Jember yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, guna mencapai tujuan perusahaan. Indikator-indikatornya mengacu pada teori Malayu Hasibuan dalam Sinambela (2016:356) sebagai berikut :

##### 1. Ketepatan Waktu

Karyawan sanggup datang tepat waktu sesuai jam masuk yang ditetapkan

##### 2. Menggunakan Peralatan Kantor dengan Baik

Karyawan menggunakan peralatan kantor sesuai dengan prosedur pemakaian

##### 3. Ketaatan Terhadap Aturan Kantor.

Karyawan membuat ijin bila tidak masuk kantor



#### 4. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) 54.681.66 Baratan Jember sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Indikator-indikatornya mengacu pada teori Robins (2006:260) sebagai berikut :

##### 1. Kualitas

Karyawan berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai Standar Operasional Perusahaan (SOP)

##### 2. Kuantitas

Karyawan berhasil melayani sejumlah pembeli sesuai harapan perusahaan

##### 3. Ketepatan waktu

Karyawan berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang disepakati

### 3.6 Skala Pengukuran Variabel

Menurut Ghozali (2013:3), pengukuran merupakan suatu proses hal mana suatu angka atau simbol diletakkan pada karakteristik atau properti suatu stimuli sesuai dengan aturan atau prosedur yang telah ditetapkan. Teknik pengukuran yang dilakukan untuk penelitian adalah menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013:132). Skala likert digunakan secara luas yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap statemen yang berkaitan dengan objek yang dinilai. Rentang skala pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari:

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

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Instrumen

Menurut sugiyono (2005:137) dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel.

##### 1. Uji Validitas

Setelah kuesioner akhir terbentuk, langkah awal yang dilakukan adalah menguji validitas kuesioner. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur (Instrumen) mengukur apa yang ingin di ukur (Umar, 2003). Uji validitas digunakan untuk menghitung nilai korelasi ( $r$ ) antara data pada masing-masing pertanyaan dan skor total. Teknik yang dipakai untuk menguji validitas kuesioner adalah teknik korelasi *product moment pearson* berikut :

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

Keterangan :  $r_{xy}$  = koefisien korelasi

$n$  = jumlah data (responden sampel)

$X$  = nilai indikator variabel

$Y$  = nilai total variabel

Menurut Santoso (2004:276) Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas adalah :

- 1) Jika  $r$  hasil positif dan  $r_{\text{hasil}} > r_{\text{hitung}}$  maka variabel tersebut valid.
- 2) Jika  $r$  hasil positif dan  $r_{\text{hasil}} < r_{\text{hitung}}$  maka variabel tersebut tidak valid.
- 3) Jika data tidak memenuhi validitas maka dapat melakukan perbaikan pernyataan pada kuisisioner, mengelompokan responden secara detail, serta melakukan pengambilan data kembali. Apabila data tetap tidak valid maka indikator tersebut dapat dihapus.

## 2. Uji Reliabilitas

Selain harus valid, instrumen juga harus reliabel (sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat diandalkan). Instrumen dikatakan *reliable* apabila alat ukur tersebut memperoleh hasil yang konsisten. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu koesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner yang dikatakan *reliabel* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005:41). Reliabilitas dapat dilakukan dengan cara *one shot* melalui uji statistik *croncbach alpha* >0,60 (Nunnalli dalam Ghozali,2005,42) adapun rumus yang digunakan:

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

Keterangan :

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

k = jumlah variabel bebas (independen) dalam persamaan

r = koefisien rata-rata Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60.

Jika data tidak memenuhi reliabilitas maka dapat melakukan perbaikan pernyataan pada kuisisioner, mengelompokan responden secara detail, serta melakukan pengambilan data kembali. Apabila data tetap tidak valid maka indikator tersebut dapat dihapus.

### 3.7.2 Uji Normalitas Data

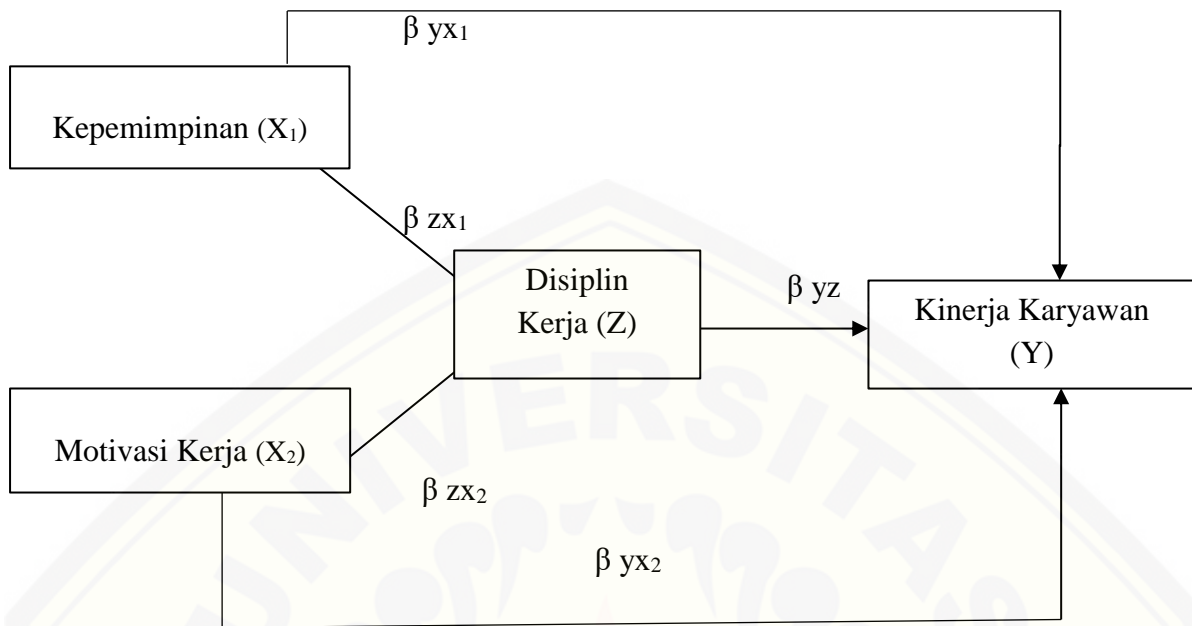
Uji normalitas data yang digunakan untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal atau tidak. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah normalitas data *kolmograv-smirnov test* dengan menetapkan drajat keyakinan  $\alpha$  sebesar 5%. Uji dilakukan dengan ketentuan jika secara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

1. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terdapat adanya perbedaan yang signifikan atau dapat dikatakan populasi terdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terdapat adanya perbedaan yang signifikan atau dapat dikatakan populasi tidak terdistribusi normal.
3. Jika data tidak berdistribusi normal dapat diatasi dengan mentransformasi data ke dalam bentuk *Z-Score*. *Pascal Smart Consulting* (2009) memberikan gambaran bahwa data yang telah ditransformasi ke dalam *Z-Score* akan diasumsikan normal.

### 3.7.3 Analisis Jalur (*path analysis*)

Analisis Jalur (*path analysis*) merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel. Dimana setiap variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih variabel perantara (Searwon,2006).

Dengan *path analysis* dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur, baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta yang signifikan terhadap jalur. Berikut ini diagram jalur maupun koefisien jalur.



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Sumber : Data Diolah

Keterangan :

$\beta_{yx_1}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Y

$\beta_{yx_2}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>2</sub> terhadap Y

$\beta_{zx_1}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Z

$\beta_{zx_2}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>2</sub> terhadap Z

$\beta_{yz}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

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

$$Z = \beta_{zx_1}X_1 + \beta_{zx_2}X_2 + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{yx_1}X_1 + \beta_{yx_2}X_2 + \beta_{yz}Z + \varepsilon_2 \dots \dots \dots \text{(persamaan 2)}$$

dimana :

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Motivasi Kerja

- Z = Disiplin Kerja  
Y = Kinerja Karyawan  
 $\varepsilon_{1,2}$  = Variabel pengganggu

#### 3.7.4 Uji Asumsi Klasik

Model *path analysis* dikatakan baik sekedar dilihat dari *goodnes of fit* suatu model, model yang baik juga harus bebas dari penyimpangan asumsi klasik. Penyimpangan asumsi klasik terdiri dari :

##### 1. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model path dapat membuktikan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Adanya multikolinieritas dapat menyebabkan model path yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen Priyatno, 2010 (dalam Ella permatasari, 2017). Gejala multikolinieritas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dengan membuat hipotesis:

- 1) *Tolerance value* < 0,10 atau VIF > 5 : terjadi multikolinieritas
- 2) *Tolerance value* > 0,10 atau VIF < 5 : tidak terjadi multikolinieritas

Apabila terjadi multikolinieritas, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Untuk mengatasinya yaitu dengan menghapus salah satu variabel kolinear, sepanjang tidak menyebabkan *specification error* Yarnest (2004:68).

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model path terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Uji tersebut dimaksudkan untuk menguji apakah variabel kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel independen Gujarati, 2005 (dalam Ella permatasari, 2017), pengujian dilakukan dengan cara uji grafik *scatter plot* dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, berarti variabel dalam penelitian ini tidak heteroskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan yaitu:

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

### 3.7.5 Uji Hipotesis (Uji t)

Penelitian ini menggunakan uji signifikansi pengaruh parsial (Uji t). Uji signifikan digunakan untuk melihat signifikan pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial. Hipotesis menyatakan bahwa diduga variabel terikat. Untuk menguji kebenaran hipotesis ini digunakan pengujian koefisien regresi secara parsial. Pengujian koefisien regresi tersebut menggunakan uji statistik berikut :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan:

t = Statistik Uji

b<sub>i</sub> = Koefisien regresi

S<sub>b<sub>i</sub></sub> = Standar error koefisien regresi

Formulasi hipotesis uji t :

1.  $H_0 : b_i = 0, I = 1,2,3$

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

2.  $H_a : b_i \neq 0, I = 1,2,3$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

3. *Level of significane 5%.*

4. Kriteria pengambilan keputusan

- 1) Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, sehingga variabel independen secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel dependen
- 2) Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga variabel independen secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel dependen.

### 3.7.6 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *intervening variable* disiplin kerja (Z) Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung atau tidak langsung tersebut, masing-masing jalur diuji signifikan terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. *Trimming theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Menurut Ridwan, 2008 (dalam Ella permatasari,2017).

Model yang tidak signifikan setelah dihilangkan jalurnya maka tidak diikuti lagi dalam perhitungan, kemudian dilakukan lagi perhitungan-perhitungan dengan merumuskan persamaan structural yang baru (tanpa menyertakan variabel yang jalurnya tidak signifikan). Apabila semua jalur sudah signifikan maka dilakukan



perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut:

1. Menghitung pengaruh langsung (*direct effect* atau DE)

- 1) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap disiplin kerja.

$$Dez_{X1} = X_1 \longrightarrow Z$$

- 2) Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap disiplin kerja.

$$Dez_{X2} = X_2 \longrightarrow Z$$

3. Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

$$Dey_{X1} = X_1 \longrightarrow Y$$

4. Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

$$Dey_{X2} = X_2 \longrightarrow Y$$

5. Pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

$$Dey_z = Z \longrightarrow Y$$

2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*indirect effect* atau IE)

- 1) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap disiplin kerja melalui kinerja karyawan.

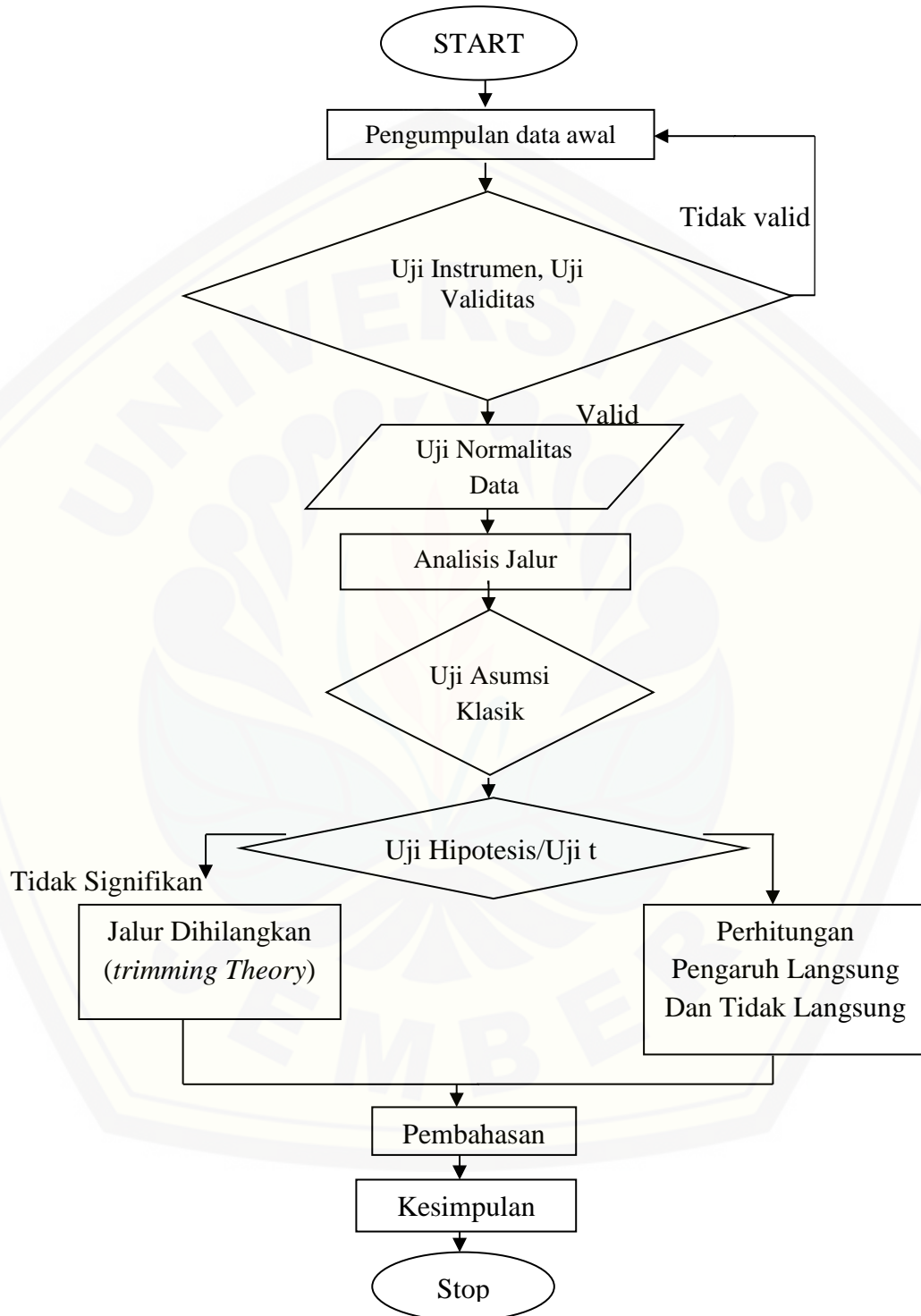
$$Ieyz_{X1} = X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

- 2) Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap disiplin kerja melalui kinerja karyawan.

$$Ieyz_{X2} = X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah :



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

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

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada SPBU 54.681.06 Baratan Jember, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin karyawan SPBU 54.681.06 Baratan Jember.
- b. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja karyawan SPBU 54.681.06 Baratan Jember.
- c. Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan SPBU 54.681.06 Baratan Jember.
- d. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan SPBU 54.681.06 Baratan Jember.
- e. Disiplin kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan SPBU 54.681.06 Baratan Jember.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti selanjutnya

Variabel penelitian hendaknya ditambah dengan variabel penelitian lain supaya dapat dikembangkan lagi hasil penelitian, seperti penambahan variabel lingkungan kerja, karena lingkungan kerja SPBU rawan terjadinya kecelakaan kerja atau bahkan kebakaran. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan oleh sarana pendukung lingkungan kerja seperti keselamatan kerja, kesehatan kerja, dan sarana produksi, teknologi (Simanjuntak, 2001: 39).

b. Bagi instansi

SPBU 54.681.06 Baratan Jember hendaknya memberikan perhatian variabel-variabel dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Kepemimpinan memiliki penilaian indikator yang tinggi pada indikator dukungan dan penilaian rendah pada indikator pengakuan. Hendaknya para pimpinan SPBU 54.681.06 Baratan Jember mempertahankan dukungan terhadap karyawan dan meningkatkan sikap pengakuan terhadap kinerja dan kemampuan karyawan.
- 2) Motivasi kerja memiliki penilaian indikator yang tinggi pada indikator hubungan kinerja-imbalan dan penilaian rendah pada indikator hubungan imbalan-tujuan pribadi. Hendaknya perusahaan mempertahankan sistem imbalan berdasarkan kinerja dan meningkatkan atau membuat sistem imbalan sesuai dengan pribadi (harapan) karyawan.
- 3) Disiplin kerja memiliki penilaian indikator yang tinggi pada indikator ketepatan waktu dan penilaian rendah pada indikator ketaatan terhadap aturan kantor. Hendaknya perusahaan mempertahankan tingkat kedisiplinan ketepatan waktu karyawan dan meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam hal ketaatan terhadap aturan kantor dengan melakukan sosialisasi, pemantauan dan evaluasi aturan yang berlaku di perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad Tohardi, 2002, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung.
- Ardana, I komang dkk. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Denpasar : Graha Ilmu.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Erlangga.
- Kerja Karyawan Pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang.
- Edy Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana
- Eko Purnomo, Rahayu Triastity. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 11 No. 1 Juni 2017: 35 – 51*.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. 2005. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Prilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal 63-74.
- Hakim, Abdul. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. JRBI. Vol 2. No. 2. Hal 165-180.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.

- Hasibuan, Melayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ida Ayu Putu Septy Diantari, Ni Made Yuniari. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Cabang Denpasar.
- Jonathan, Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Kartono, Kartini, 2008 : *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Kencana.
- Liana, Yayuk dan Irawati, Rina. 2014. Peran Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Di Malang Raya. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Volume 3, Nomor 1*.
- Mangkunegara, A.P. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta : Eresco.
- Mathis, L. Mathis dan Jackson H. John. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nazir, Moh. 2008. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ni Putu Ester Suniastuti, I Wayan Sauna. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja Dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah Dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS Dan Tanya Jawab Ujian Pendaran*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Purwanto, M. Ngalm. 2000. *Psikologi Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Rahmila Sari, Mahlia Muis, dan Nurjannah Hamid. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Analisis, Juni 2012, Vol.1 No.1 : 87 – 93*.
- Ridwan, 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

- Rivai, Veithzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta : Arcan.
- Robbins, Stephen P. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sardiman, A.M. 2007. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Sastrohadiwiryo, B.S. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sastrohadiwiryo. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang*. JRBI. Vol 2. No 2, Hal: 181-198.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YPKN.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto. 2008. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Erlangga.
- Slamet Riyadi. 2011. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13 (1) : 40-45.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2005. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.



- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta.
- Supardo, Wijaya. 2006. *Teori, Prilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Surantra, Sri. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Empirika. Vol 15. No 2. Hal:116-138.
- Sutrisno. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta : Kencana
- Sutrisno. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta.
- Suwanto, 2011. *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Suci Press : Bandung.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Umar. 2003. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yukl, Gary. 2013. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks.

**Lampiran 1****KUESINONER PENELITIAN**

Yth. Bapak/Ibu/Sdr

Karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) 54.681.06 Baratan  
Jember Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya penyusunan tugas akhir (skripsi) yang merupakan syarat untuk menyelesaikan studi S1 dan guna memperoleh gelar sarjana S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen Universitas Jember, saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk kesediaanya memberikan informasi dan menjawab pertanyaan dalam kuesioner yang berkaitan dengan penelitian yang saya ajukan. Adapun judul penelitian yang saya buat adalah PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA MELALUI DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA STASIUN BAHAN BAKAR UMUM (SPBU) 54.681.06 BARATAN JEMBER.

Sesuai dengan etika penelitian, identitas Bapak/Ibu/Sdr akan dijamin kerahasiaanya. Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Saya sebagai peneliti memohon maaf apabila mengganggu waktu dan kesibukan Bapak/Ibu/Sdr sekalian. Kerjasama dari Bapak/Ibu.Sdr sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini. Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr, saya sampaikan terimakasih.

Hormat saya

Hilda Meita Siswati

160810201334

**LEMBAR KUESIONER****A. Karakteristik Responden**

1. Nomor Responden : ..... (diisi oleh peneliti)
2. Nama : .....
3. Usia : ..... Tahun
4. Pendidikan Terakhir :
  - a) SMA/Sederajat
  - b) Diploma
  - c) Sarjana
5. Lama Bekerja : .....

**B. Petunjuk Pengisian Kuisisioner**

1. Pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Berilah tanda centang (✓) pada jawaban yang telah disediakan dan dianggap paling sesuai. Terdapat lima pilihan jawaban, yaitu:

Sangat Setuju (SS)	: Skor 5
Setuju (S)	: Skor 4
Cukup Setuju (CS)	: Skor 3
Tidak Setuju (TS)	: Skor 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	: Skor 1
3. Pastikan saudara tidak melewatkan kuisisioner yang tersedia

**PERNYATAAN****A. Kepemimpinan (X1)**

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya selalu dibimbing serta di koordinasikan dalam aktifitas bekerja oleh manajer.					
2.	Saya selalu di evaluasi oleh manajer setelah menyelesaikan pekerjaan					
3.	Saya memiliki ikatan emosional dengan manajer					
4.	Saya mendapat penghargaan dari manajer atas kinerja yang baik					

**B. Motivasi Kerja (X2)**

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya meyakini terdapat hubungan yang kuat antara usaha yang dilakukan dengan kinerja yang semakin meningkat					
2	Saya meyakini bahwa kinerja yang dilakukan memperoleh penghargaan atas realisasi kerja					
3	Saya meyakini penghargaan yang diberikan perusahaan akan memenuhi kebutuhan pribadi (sesuai harapan)					

## C. Disiplin Kerja (Z)

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya sanggup datang tepat waktu sesuai jam masuk yang telah ditetapkan					
2	Saya menggunakan peralatan kantor sesuai dengan prosedur pemakaian					
3	Saya selalu membuat ijin bila tidak masuk kantor					

## D. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP					
2	Saya berhasil melayani pembeli sesuai harapan perusahaan					
3	Saya berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan					

**Lampiran 2 Karakteristik Responden****Usia**

	Frequency	Percent
A	7	25.93
B	10	37.03
C	6	22.22
D	4	14.81
Total	27	100.0

**Pendidikan**

	Frequency	Percent
A	18	66.62
B	3	11.11
C	6	22.22
Total	27	100.0

**Lama Bekerja**

	Frequency	Percent
A	5	18.51
B	8	29.62
C	4	14.81
D	10	37.03
Total	27	100.0

**Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden**

Responden	Kepemimpinan (X1)				Jumlah
	1	2	3	4	
1	3	4	5	3	15
2	3	2	4	4	13
3	5	5	4	3	17
4	4	5	5	3	17
5	3	4	4	3	14
6	4	5	3	5	17
7	2	3	4	3	12
8	4	5	3	3	15
9	2	3	4	4	13
10	4	3	5	4	16
11	2	3	5	2	12
12	4	3	4	5	16
13	2	3	4	3	12
14	4	3	5	4	16
15	3	4	2	3	12
16	2	3	4	3	12
17	4	4	3	4	15
18	5	3	5	4	17
19	3	3	2	4	12
20	5	3	4	5	17
21	5	4	4	4	17
22	3	2	4	3	12
23	3	2	3	4	12
24	3	4	5	4	16
25	4	3	3	2	12
26	3	4	4	3	14
27	3	4	2	4	13

Responden	Motivasi Kerja (X2)			Jumlah
	1	2	3	
1	3	2	3	8
2	4	3	4	11
3	2	3	4	9
4	4	4	4	12
5	3	4	2	9
6	5	5	4	14
7	4	3	5	12
8	3	5	4	12
9	5	4	5	14
10	3	3	2	8
11	5	4	5	14
12	3	3	2	8
13	5	4	5	14
14	3	5	3	11
15	5	4	5	14
16	3	4	3	10
17	5	5	4	14
18	3	4	3	10
19	3	4	3	10
20	4	4	3	11
21	4	5	4	13
22	3	3	2	8
23	4	5	4	13
24	5	5	4	14
25	3	3	2	8
26	3	4	2	9
27	5	4	5	14



Responden	Disiplin Kerja (Z)			Jumlah
	1	2	3	
1	5	4	3	12
2	4	4	4	12
3	3	4	2	9
4	4	4	3	11
5	3	5	2	10
6	4	3	4	11
7	4	3	2	9
8	3	5	3	11
9	3	3	2	8
10	5	4	5	14
11	3	3	3	9
12	3	4	3	10
13	4	5	4	13
14	2	3	3	8
15	5	4	5	14
16	4	3	2	9
17	3	5	4	12
18	3	2	3	8
19	4	5	4	13
20	4	2	3	9
21	4	3	4	11
22	3	4	3	10
23	3	3	4	10
24	5	4	5	14
25	3	5	5	13
26	2	3	4	9
27	4	5	5	14

Responden	Kinerja Karyawan (Y)			Jumlah
	1	2	3	
1	3	3	3	9
2	4	5	4	13
3	5	4	5	14
4	5	5	4	14
5	3	3	4	10
6	4	3	5	12
7	3	4	3	10
8	3	4	4	11
9	4	3	3	10
10	5	5	4	14
11	2	3	3	8
12	5	4	5	14
13	4	3	3	10
14	3	4	3	10
15	4	5	4	13
16	3	2	4	9
17	4	5	5	14
18	3	4	3	10
19	4	5	5	14
20	2	4	3	9
21	4	5	4	13
22	2	4	2	8
23	5	4	5	14
24	4	3	4	11
25	3	2	3	8
26	3	4	4	11
27	4	5	5	14

## Lampiran 4 Uji Instrumen

### 1. Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		x1	x2	y	z
N		27	27	27	27
Mean	Mean	16.32	24.98	21.50	16.45
Std. Deviation	Std. Deviation	2.443	5.989	5.487	5.208
Absolute	Absolute	.209	.174	.167	.177
Positive	Positive	.146	.166	.167	.171
Negative	Negative	-.209	-.174	-.167	-.177
Kolmogorov-Smirnov Z		1.321	1.102	1.056	1.121
Asymp. Sig. (2-tailed)		.075	.054	.067	.062

## 2. Uji Validitas

**Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Skor_total
X1.1	Pearson Correlation	1	.509**	.598**	.491**	.790**
	Sig. (2-tailed)		.007	.001	.009	.000
	N	27	27	27	27	27
X1.2	Pearson Correlation	.509**	1	.700**	.496**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.007		.000	.008	.000
	N	27	27	27	27	27
X1.3	Pearson Correlation	.598**	.700**	1	.545**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.003	.000
	N	27	27	27	27	27
X1.4	Pearson Correlation	.491**	.496**	.545**	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.009	.008	.003		.000
	N	27	27	27	27	27
Skor_total	Pearson Correlation	.790**	.824**	.872**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	27	27	27	27	27

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

## Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	Tot.X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.672**	.800**	.913**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	27	27	27	27
X2.2	Pearson Correlation	.672**	1	.665**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	27	27	27	27
X2.3	Pearson Correlation	.800**	.665**	1	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	27	27	27	27
Tot.X2	Pearson Correlation	.913**	.862**	.922**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	27	27	27	27

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

## Correlations

		Y1	Y2	Y3	Tota.Y
Y1	Pearson Correlation	1	.557**	.738**	.893**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000
	N	27	27	27	27
Y2	Pearson Correlation	.557**	1	.586**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.003		.001	.000
	N	27	27	27	27
Y3	Pearson Correlation	.738**	.586**	1	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	27	27	27	27
Tota.Y	Pearson Correlation	.893**	.808**	.898**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	27	27	27	27

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

## Correlations

		Z1	Z2	Z3	Tottal.Z
Z1	Pearson Correlation	1	.598**	.754**	.900**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	27	27	27	27
Z2	Pearson Correlation	.598**	1	.557**	.837**
	Sig. (2-tailed)	.001		.003	.000
	N	27	27	27	27
Z3	Pearson Correlation	.754**	.557**	1	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000
	N	27	27	27	27
Tottal.Z	Pearson Correlation	.900**	.837**	.874**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	27	27	27	27

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

### 3. Uji Reliabilitas Reliabilitas X1

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	27	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.637	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	10.63	6.704	.628	.805
X1.2	10.44	6.487	.682	.781
X1.3	10.37	5.934	.751	.748
X1.4	10.67	6.538	.596	.820



**Reliabilitas X2****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	27	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	7.15	3.516	.810	.796
X2.2	7.30	3.678	.705	.883
X2.3	7.41	3.020	.800	.804

**Reliabilitas Y****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	27	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	6.74	3.892	.732	.736
Y2	6.37	4.934	.612	.849
Y3	6.59	4.020	.756	.710

**Reliabilitas Z****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	27	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	7.59	2.789	.759	.711
Z2	7.37	3.011	.618	.857
Z3	7.33	3.154	.731	.748

**Lampiran 5 Analisis Jalur****X – Z****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.211 <sup>a</sup>	.045	-.035	2.049

a. Predictors: (Constant), X2\_TOTAL, X1\_TOTAL

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.691	2	2.345	.559	.579 <sup>a</sup>
	Residual	100.717	24	4.197		
	Total	105.407	26			

a. Predictors: (Constant), X2\_TOTAL, X1\_TOTAL

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

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
B	Std. Error	Beta			
11.468	3.595			3.190	.004
-.140	.197	-.143		-.711	.484
.123	.173	.142		.709	.485

a. Dependent Variable: Z\_TOTAL

**X, Z – Y**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.524 <sup>a</sup>	.275	.180	1.995

a. Predictors: (Constant), Z\_TOTAL, X2\_TOTAL, X1\_TOTAL

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.732	3	11.577	2.908	.056 <sup>a</sup>
	Residual	91.564	23	3.981		
	Total	126.296	26			

a. Predictors: (Constant), Z\_TOTAL, X2\_TOTAL, X1\_TOTAL

b. Dependent Variable: Y\_TOTAL

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.413	4.178		-.099	.922
	X1_TOTAL	.376	.193	.350	1.944	.064
	X2_TOTAL	.138	.170	.145	.807	.428
	Z_TOTAL	.448	.199	.409	2.252	.034

a. Dependent Variable: Y\_TOTAL

## Lampiran 6 Uji Heteroskedastisitas

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.211 <sup>a</sup>	.045	-.035	2.049

a. Predictors: (Constant), X2\_TOTAL, X1\_TOTAL

b. Dependent Variable: Z\_TOTAL

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.691	2	2.345	.559	.579 <sup>a</sup>
	Residual	100.717	24	4.197		
	Total	105.407	26			

a. Predictors: (Constant), X2\_TOTAL, X1\_TOTAL

b. Dependent Variable: Z\_TOTAL

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.468	3.595		3.190	.004
	X1_TOTAL	-.140	.197	-.143	-.711	.484
	X2_TOTAL	.123	.173	.142	.709	.485

a. Dependent Variable: Z\_TOTAL

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.524 <sup>a</sup>	.275	.180	1.995

a. Predictors: (Constant), Z\_TOTAL, X2\_TOTAL, X1\_TOTAL

b. Dependent Variable: Y\_TOTAL

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.732	3	11.577	2.908	.056 <sup>a</sup>
	Residual	91.564	23	3.981		
	Total	126.296	26			

a. Predictors: (Constant), Z\_TOTAL, X2\_TOTAL, X1\_TOTAL

b. Dependent Variable: Y\_TOTAL

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.413	4.178		-.099	.922
	X1_TOTAL	.376	.193	.350	1.944	.064
	X2_TOTAL	.138	.170	.145	.807	.428
	Z_TOTAL	.448	.199	.409	2.252	.034

## Lampiran 7 Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-3.511	4.734		-.742	.463		
	x1	.085	.280	.040	.303	.764	.410	2.439
	x2	.773	.114	.889	6.762	.000	.410	2.439

a. Dependent Variable: z

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
2	(Constant)	1.145	2.804		.409	.685		
	x1	.028	.165	.012	.167	.868	.409	2.445
	x2	.451	.101	.493	4.491	.000	.183	5.453
	Z	.539	.097	.512	5.577	.000	.262	3.813

a. Dependent Variable: y



Lampiran 8 R<sub>tabel</sub>

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081