



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN IAIN JEMBER**

***THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
AND MOTIVATION OF WORK TO DISCIPLINE OF WORK AND
PERFORMANCE OF EMPLOYEES IAIN JEMBER***

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu
syarat

Untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen (S2)
Dan mencapai gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

HERMAWAN SETIYANTO, SP.

NIM. 130820101066

Program Studi Magister Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Jember
2015

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hermawan Setiyanto, SP.

NIM : 130820101066

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul ‘Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan IAIN Jember’ adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada instansi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Terima kasih.

Jember, Juli 2015

Yang menyatakan,

Hermawan Setiyanto, SP.

NIM : 130820101066

PERSETUJUAN

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi
Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan
IAIN Jember.
Nama : Hermawan Setiyanto, SP.
NIM : 130820101066
Program Studi : Magister Manajemen
Disetujui : Juni 2015

Pembimbing Utama

Prof. Dr. Sarwedi, MM.

NIP. 19531015 198303 1 001

Pembimbing Anggota

Dewi Prihatini, SE., MM., Ph.D.

NIP. 19690329 199303 2 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. R. Andi Sularso, M.Si

NIP. 19600413 198603 1 002

PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA DAN KINERJA
KARYAWAN IAIN JEMBER**

*The Effect of Transformational Leadership
And Motivation of Work to Discipline of Work And
Performance of Employees IAIN Jember*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Hermawan Setiyanto, SP.
Nim : 130820101066
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

Juli 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Program Studi S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si. ()
NIP. 196306141990021001
Anggota I : Dr. Deasy Wulandari, SE, M.Si. ()
NIP. 19730908 200003 2 001
Anggota II : Dr. Siti Komariyah, SE., M.Si. ()
NIP. 19710610 200112 2 002

Mengetahui/ Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si.
NIP. 196306141990021001



Jalani hidup ini apa adanya
Belajar, berdoa, dan berusaha

“Menjadi manusia yang bermanfaat bagi sesama dan alam”

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas rahmat karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan IAIN Jember”.

Penyusunan tesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh positif antar variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Namun penulis menyadari akan kelemahan dan kekurangan baik dalam isi maupun penyusunan kata-kata. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak.

Selama mengikuti pendidikan di Pasca Sarjana, penulis banyak mendapatkan bimbingan, arahan, saran maupun dukungan moril baik secara langsung maupun tidak langsung. Penulis dengan tulus hati menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

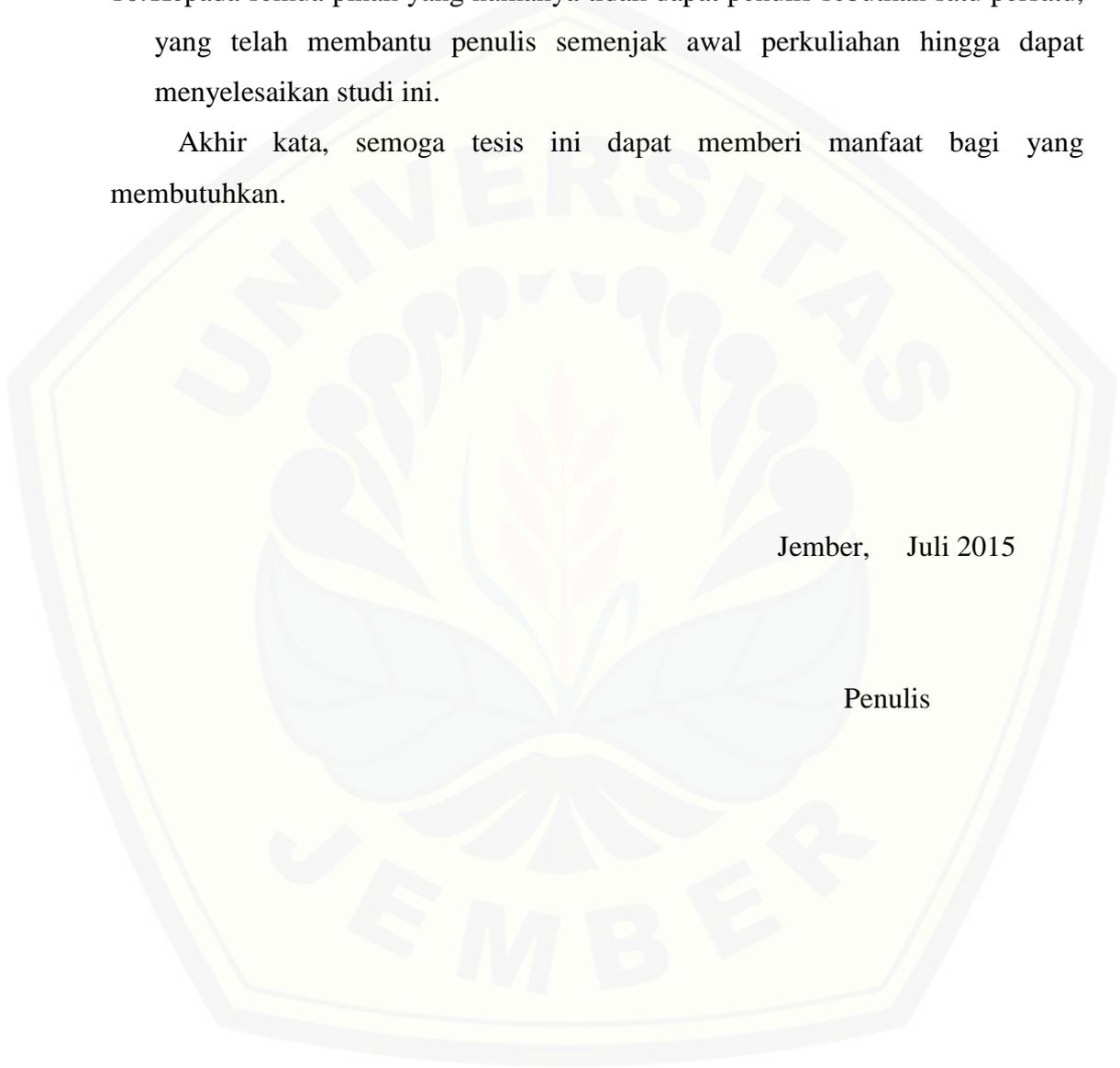
1. Ibu dan Bapak tercinta, Sri Purwanti Tiyastuti dan Supriyanto.
2. Keluarga yang aku sayang, Kakekku Sri Nardi; Paklikku Sri Yuwono Pranoto, Sri Rochim Munadi, Mochammad Nurjantoro; Bulikku Sri Mulyani, Sri Nuryanti; adikku Prima Indah Dwi Astuti dan Nurul Ayu Niken Pratiwi.
3. Seluruh bapak/ ibu dosen di Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Jember.
4. Prof. Dr. Sarwedi, MM., selaku Dosen Pembimbing I, yang telah meluangkan waktu dan pikiran dalam memberi bimbingan dari awal hingga selesainya tesis ini.
5. Dewi Prihatini, SE., MM., Ph.d., selaku Dosen Pembimbing II, yang telah meluangkan waktu dan pikiran dalam memberi bimbingan dari awal hingga selesainya tesis ini.
6. Sedulurku Mas Yusak Perwira sekeluarga, terima kasih juga batu akiknya.
7. Syaikh Muhammad Tauhid yang telah memberikan semangat dan bimbingan kepada saya.

8. Bapak Eko Sumaryanto yang telah memberikan banyak saran dan *sharing* bersama.
9. Rekan-rekan di Magister Manajemen, khususnya rekan-rekan satu angkatan yang telah memberikan motivasi, saran, maupun dukungan kepada penulis.
10. Kepada semua pihak yang namanya tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis semenjak awal perkuliahan hingga dapat menyelesaikan studi ini.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberi manfaat bagi yang membutuhkan.

Jember, Juli 2015

Penulis



ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Kepemimpinan di suatu organisasi penting dalam mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan motivasi dan kedisiplinan kerja untuk diterapkan. Penelitian yang dilakukan adalah untuk mengetahui bagaimana apakah terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel penelitian. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 115 orang, sedangkan pengumpulan data penelitian menggunakan teknik kuisioner dan observasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah SEM. Berdasarkan analisis data penelitian diperoleh kesimpulan: Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

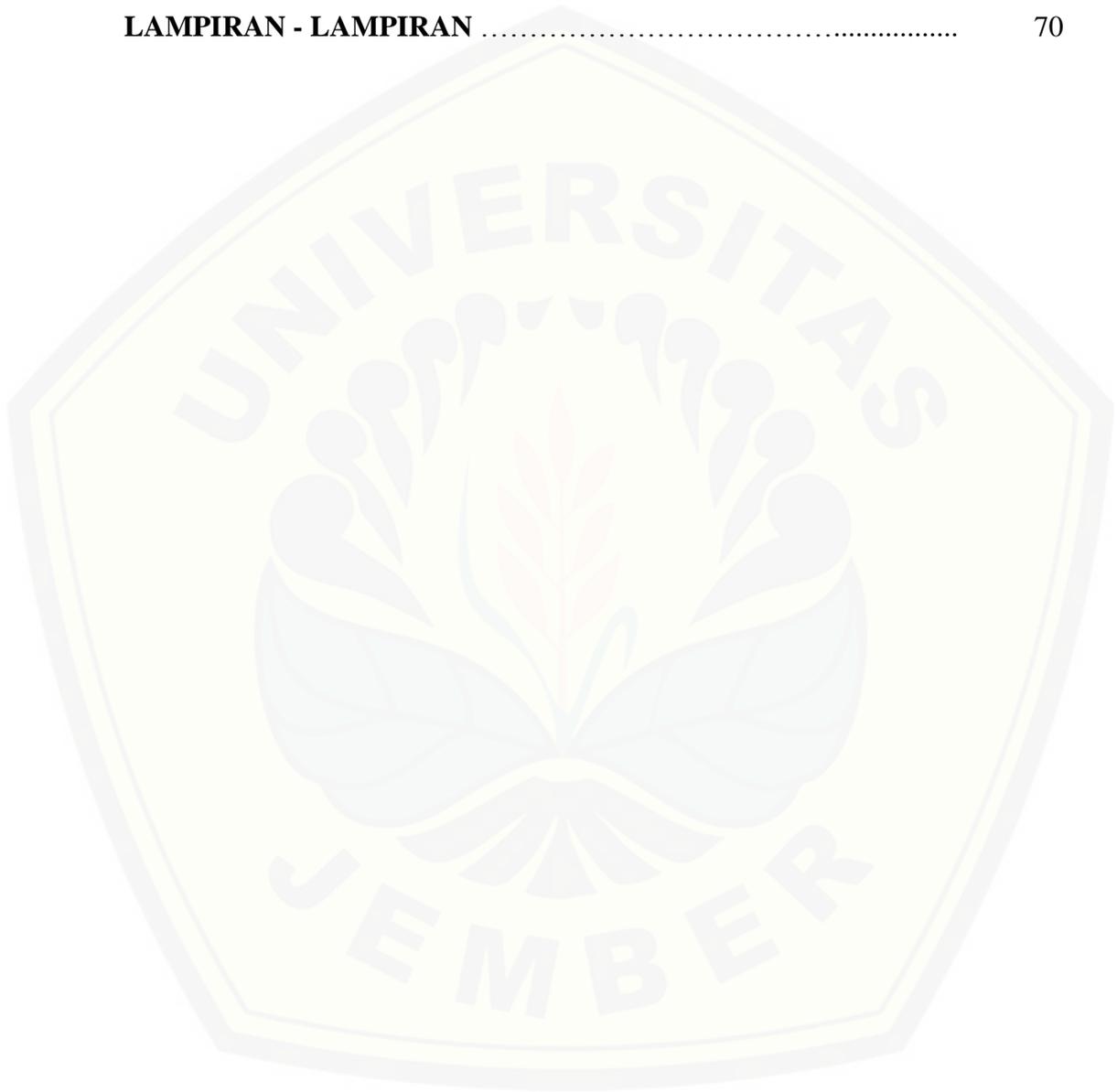
Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I	
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Tinjauan Teoritis.....	7
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional.....	7
2.1.2 Motivasi Kerja.....	9
2.1.3 Disiplin Kerja.....	13
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	18
2.2 Tinjauan Empiris.....	21
2.3 Kerangka Konseptual.....	24
2.4 Hipotesis Penelitian.....	26

BAB III	METODE PENELITIAN	28
	3.1 Rancangan Penelitian.....	28
	3.2 Objek dan Lokasi Penelitian.....	28
	3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	28
	3.4 Jenis dan Sumber Data.....	29
	3.5 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel.....	30
	3.6 Metode Pengumpulan Data.....	33
	3.7 Uji Instrumen.....	34
	3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	34
	3.9 Teknik Analisis Data.....	37
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	43
	4.1 Gambaran Umum.....	43
	4.1.1 Sejarah IAIN Jember.....	43
	4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan.....	43
	4.1.3 Struktur Organisasi IAIN Jember.....	44
	4.2 Analisis Statistik Deskriptif.....	46
	4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	47
	4.4 Uji Asumsi SEM.....	49
	4.4.1 Uji Normalitas Data.....	49
	4.4.2 Uji <i>Outliers</i>	50
	4.4.3 Uji <i>Multikolinieritas</i>	50
	4.5 Analisis SEM.....	53
	4.5.1 Uji Kesesuaian Model.....	53
	4.5.2 Uji Kausalitas.....	54
	4.6 Pengaruh Antar Variabel.....	56
	4.6.1 Pengaruh Langsung Antar Variabel.....	57
	4.6.2 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel.....	57
	4.6.3 Pengaruh Total Antar Variabel.....	58
	4.7 Pembahasan.....	59

KESIMPULAN DAN SARAN	64
BAB V	
5.1 Kesimpulan.....	64
5.2 Saran.....	65
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN - LAMPIRAN	70

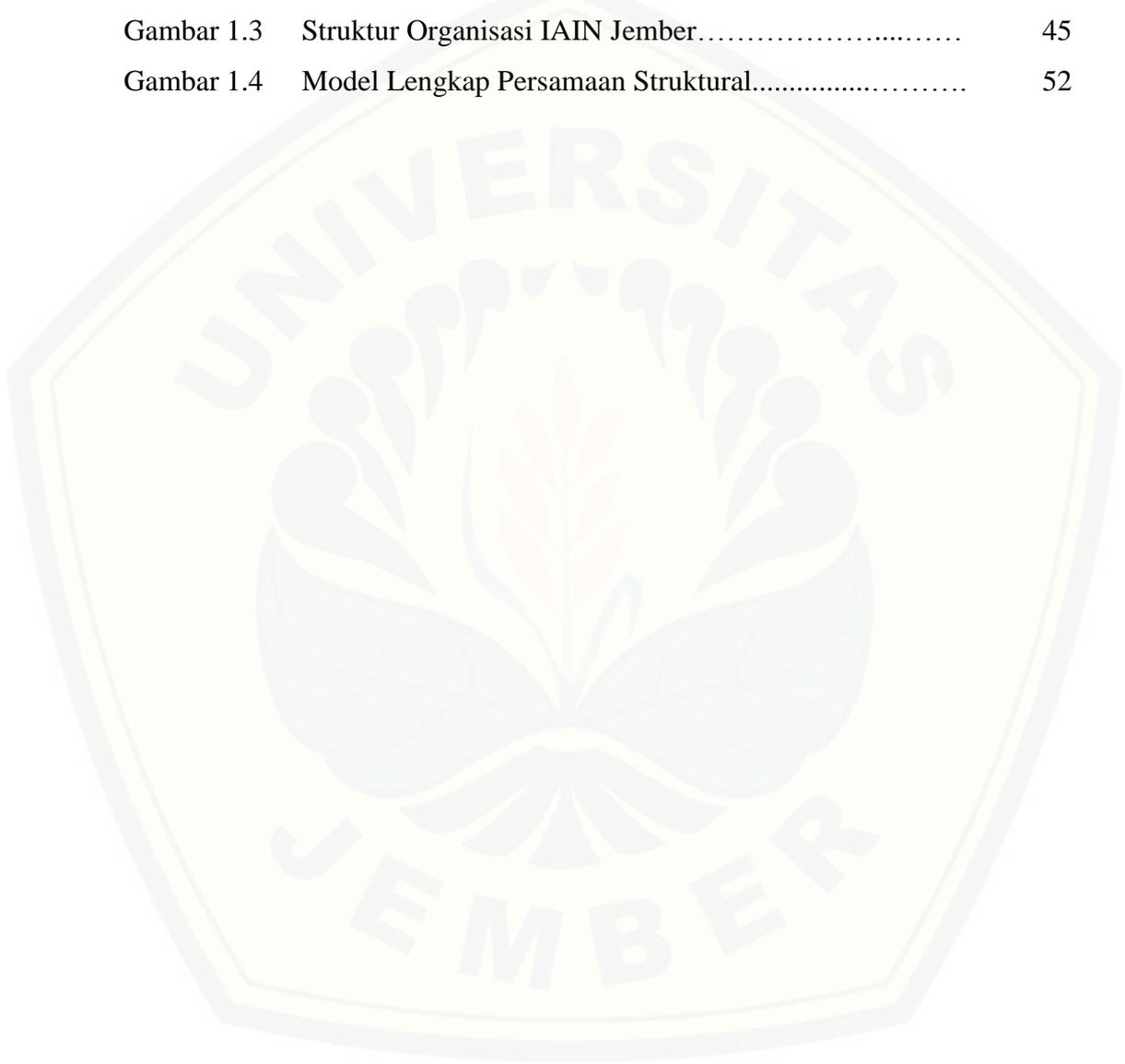


DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Matriks Kajian Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 1.2	Variabel dan Indikator Penelitian.....	26
Tabel 1.3	Daftar Populasi dan Sampel Dosen dan Karyawan.....	29
Tabel 1.4	Indeks Kriteria Reliabilitas.....	36
Tabel 1.5	Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran.....	39
Tabel 1.6	<i>Goodness of Fit Index</i>	41
Tabel 1.7	Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	46
Tabel 1.8	Hasil Uji Validitas.....	47
Tabel 1.9	Hasil Uji Reliabilitas.....	48
Tabel 1.10	Pengujian Normalitas Data.....	49
Tabel 1.11	Signifikan Koefisien Struktural Berdasar CR.....	53
Tabel 1.12	Hasil Pengujian Kelayakan Model (SEM).....	53
Tabel 1.13	Hasil Uji Kausalitas.....	54
Tabel 1.14	Pengaruh Langsung Variabel.....	57
Tabel 1.15	Pengaruh Tidak Langsung Variabel.....	58
Tabel 1.16	Pengaruh Total Variabel.....	58

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
Gambar 1.1	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	24
Gambar 1.2	Kerangka Konseptual Penelitian.....	25
Gambar 1.3	Struktur Organisasi IAIN Jember.....	45
Gambar 1.4	Model Lengkap Persamaan Struktural.....	52



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Perihal Permohonan Kuesioner Penelitian Tesis
- Lampiran 2 Model Lengkap Persamaan Struktural
- Lampiran 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
- Lampiran 4 Hasil Lengkap Analisis SEM



BAB I PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Seiring dengan derasnya tantangan global, tantangan dunia pendidikan juga menjadi semakin besar. Dunia pendidikan merupakan institusi yang mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peran ini terkait dengan upaya menjadikan generasi penerus bangsa yang mempunyai kualitas sumber daya manusia yang dapat diandalkan. Menjadi bangsa yang maju tentu merupakan cita-cita yang ingin dicapai oleh setiap negara di dunia. Sudah menjadi suatu rahasia umum bahwa maju atau tidaknya suatu negara dipengaruhi oleh faktor pendidikan. Pendidikan yang baik akan mencetak Sumber Daya Manusia (SDM) mencetak generasi penerus bangsa yang berkualitas baik dari segi emosional, spritual, intelegensi dan skill. Apabila *output* dari proses pendidikan ini gagal maka sulit dibayangkan bagaimana dapat mencapai kemajuan.

Lembaga pendidikan merupakan salah satu bentuk organisasi. Peningkatan kualitas SDM atau disebut juga pemberdaya sumber daya manusia (*empowerment of human resources*) merupakan salah satu langkah penting dan strategis untuk memperbaiki, memperbaharui, dan meningkatkan kinerja baik organisasi yang bergerak di bidang pendidikan yang menuju kepada layanan publik (*non profit*) maupun organisasi swasta/ yayasan yang berorientasi pada perolehan *profit*. Diantara seluruh sumber daya yang dimiliki suatu organisasi, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang paling dominan. Sumber daya manusia yang banyak harusnya dapat diubah menjadi suatu aset yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi. Berbagai keahlian, keterampilan dan kesempatan harus dibekalkan kepada sumber daya manusia sesuai dengan kemampuan demi mencapai tujuan yang diinginkan, baik yang menyangkut kepentingan karyawan maupun bagi kemajuan organisasi sehingga organisasi dapat mempertahankan hidup dan tumbuh lebih besar.

Pengaruh pimpinan dalam membangun motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja yang dibutuhkan dalam kemajuan pengembangan pendidikan akan sangat

tinggi. Seorang pemimpin akan menerapkan kepemimpinan yang berbeda-beda. Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi atau instansi terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena perilaku dan kebijakan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Kepemimpinan dikatakan cocok apabila tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan anggota telah menerimanya. Kepemimpinan seseorang dikatakan berhasil pada saat pemimpin tersebut mampu menciptakan kecerdasan emosional dan spiritual. Beberapa pendapat tersebut semuanya mengarah kepada kepemimpinan yang bersifat visioner artinya mampu untuk menjawab tantangan kehidupan yang akan datang dengan berpegang teguh pada prinsip kebersamaan dan memiliki komitmen tinggi di dalam pengembangan organisasi yang maju, dinamis, dan akuntabel sesuai dengan tuntunan zaman. Dalam kondisi yang demikian, suatu perusahaan atau instansi pendidikan harus memiliki keunggulan yang bersifat kompetitif agar bisa *survive*, mampu memenangkan persaingan serta meraih peluang untuk berkembang. Peran serta pimpinan dalam pengembangan institusi pendidikan seperti perguruan tinggi salah satu kunci sukses keberhasilan dosen dalam memberikan kemampuannya kepada mahasiswa, sehingga *outputnya* akan terbentuk dengan kompetensi yang sesuai harapan.

Fenomena kepemimpinan transformasional disini merupakan implementasi dari sikap dan tingkah laku seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengelola organisasi, memberikan motivasi, kedisiplinan kerja, dan teladan yang memberikan dampak meningkatnya kinerja organisasi menuju arah yang lebih maju. Pengaruh baik yang diberikan pimpinan terhadap kepada para karyawan baik berupa motivasi, kedisiplinan, lingkungan yang baik dan kenyamanan kerja akan memberikan kinerja yang baik sehingga akan berdampak terwujudnya tujuan organisasi menjadi lebih kuat. Perilaku individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan tentunya sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung

maupun tidak langsung, hal ini akibat adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Setiap manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Terwujudnya keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuannya sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin dalam mengelola organisasi tersebut yang akan sangat berdampak terhadap tumbuhnya motivasi kerja bagi karyawan, demikian juga faktor disiplin kerja karyawan akan mampu terbangun seiring penyelenggaraan kegiatan organisasi yang dikelola oleh pimpinan yang memiliki kemampuan dan kecerdasan dalam mengelola berbagai kegiatan yang dilaksanakan dengan baik, terarah dan terprogram. Manusia merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Peran yang demikian membawa implikasi bahwa tanpa sumber daya manusia yang memadai maka kontribusi sumber daya lain menjadi kurang berarti.

Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana dia bekerja. Sebaliknya, seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. (Mangkunegara, 2001: 68), mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Pegawai merupakan penggerak kegiatan dalam suatu instansi. Dalam melakukan suatu kegiatan, pegawai/ karyawan memerlukan petunjuk kerja dari instansi agar pelaksanaannya sesuai dengan perencanaan dan harus didukung dengan peraturan kerja instansi sehingga tercipta disiplin kerja. Dengan adanya karyawan yang selalu disiplin dan produktif dalam kerja, suatu organisasi tentunya akan mengarah kearah yang lebih baik lagi. Ini sangat penting agar organisasi tersebut dapat terus maju dan meningkatkan reputasinya. (Simamora, 2006: 67) menyatakan bahwa disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin

merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi. (Singodimejo dalam Sutrisno, 2009) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Pelaksanaan disiplin kerja itu sendiri harus dikelola dengan baik oleh para pegawainya karena dengan kurangnya kedisiplinan para pegawai akan bekerja kurang baik, kurang maksimal yang mengakibatkan kinerja instansi menjadi turun. Pada dasarnya instansi pendidikan harus mengedepankan kualitas pendidikan yang diberikan, sehingga instansi juga perlu memperhatikan kinerja pegawainya.

Kinerja individu di tempat kerja tidak hanya bergantung pada kemampuan tetapi juga pada motivasi yang dimiliki. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Bila sekelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula. Kinerja karyawan merupakan perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan. (Mangkunegara, 2000: 13). Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh sebuah organisasi atau instansi. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas instansi secara keseluruhan akan meningkat sehingga organisasi atau instansi akan dapat bertahan dalam persaingan global. Kinerja juga adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000: 14). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Untuk mencapai kinerja atau prestasi kerja pegawai yang

maksimal, penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat dari atasan, merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektivitas pemimpin.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember sebagai salah satu penyelenggara Pendidikan Tinggi menjadi bagian yang sangat penting terkait pengelolaan pendidikan dalam keikutsertaannya mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Tercapainya tujuan organisasi pendidikan tidak hanya tergantung pada ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, akan tetapi bergantung juga pada peran Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugas dan perannya. IAIN Jember baru saja merubah nama dari Sekolah Tinggi Negeri menjadi Institut Negeri, perubahan ini terjadi salahsatunya dikarenakan semakin meningkatnya peminat untuk bersekolah disini karena baiknya kualitas pendidikan. Baiknya kualitas pendidikan dan manajemen kerja di IAIN Jember tidak lepas dari peran kepemimpinan transformasional. Peran pemimpin sangatlah penting dalam memotivasi dan meningkatkan disiplin kerja sehingga kinerja institusi akan lebih maju. IAIN Jember merupakan sebuah institusi Pendidikan Tinggi yang memiliki visi, misi dan tujuan tertentu terkait dengan upaya mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Tercapainya tujuan institusi tidak lepas dari peran sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu peran pimpinan, karyawan, dan dosen yang berkualitas, yaitu karyawan dan dosen yang melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang optimal dengan dilandasi adanya motivasi dan kedisiplinan tinggi sangat dibutuhkan oleh institusi untuk mencapai tujuan organisasi dalam pembangunan di bidang pendidikan. Diperlukan adanya pendorong agar seorang pegawai IAIN Jember mau menggunakan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut sering disebut motivasi. Melihat kenyataan tersebut, sudah saatnya pimpinan dapat lebih banyak memotivasi, menggugah kedisiplinan kerja, dan memberikan kesempatan kepada pegawai mengembangkan sumber daya manusia agar lebih berprestasi dalam

melaksanakan tugas pelayanan terhadap masyarakat. Salah satu penentu dari keberhasilan organisasi adalah kinerja dari karyawan dalam perusahaan tersebut.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember ?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember ?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember ?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Sekolah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember ?
5. Apakah disiplin kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang ada, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja karyawan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.
2. Untuk menganalisis pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.
3. Untuk menganalisis pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.
4. Untuk menganalisis pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.
5. Untuk menganalisis pengaruh signifikan disiplin kerja karyawan terhadap kinerja karyawan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Dengan disusunnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang positif bagi berbagai pihak, antara lain bagi pihak perusahaan, pihak para peneliti, dan pihak para praktisi SDM.

1. Bagi Peneliti

Memberikan tambahan pengetahuan dan menguji pengetahuan.

2. Bagi Instansi

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan ketika diterapkan pada institusi pendidikan.

3. Bagi akademisi atau pihak lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi pengetahuan dan dapat dijadikan tinjauan penelitian terdahulu pada penelitian lain atau penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu di dalam terdapat dua pihak yaitu yang dipimpin (rakyat) dan yang memimpin (imam). Setelah ditambah awalan “pe” menjadi “pemimpin” (*leader*) berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Dan setelah ditambah akhiran “an” menjadi “pimpinan” artinya orang yang mengepalai. Apabila dilengkapi dengan awalan “ke” menjadi “kepemimpinan” (*leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok (Inu Kencana, 2003). Jadi kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Miftah, 1997).

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan sebagai yang diketahui pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan orang lain. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya (Nawawi dan M. Martin, 1995). Peran pimpinan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Berbagai upaya dilakukan seorang pimpinan untuk mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan, diantaranya dengan memberikan pujian, memberikan penghargaan, memberikan motivasi, dan dengan memberikan tekanan terhadap karyawan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch dan Behling, 1984:46 dalam Yukl). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang

pemimpin mengarahkan yang dipimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahan melalui pendekatan dalam mengelola manusia. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi penghargaan yang diterima karyawan apabila sasaran dapat tercapai.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Menurut Bass (dalam Yukl, 1996:224) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns (1978). Menurut Burns (dalam Yukl 2010: 290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. (Yammarino dan Bass, 1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Jung dan Avolio, 1999: 209 dalam Sunarsih 2001). Menurut Jung dan Virgin Group (dalam Robbins, 2006: 472), “Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka

memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.” Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Locke 1997: 59). Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya. Menurut Bass (1990) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

a. Karisma (*idealized influence*)

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

b. Inspirasional (*inspirational motivation*)

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

c. Perhatian Individual (*individualized consideration*)

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

d. Stimulus Intelektual (*intellectual stimulation*)

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa latin ‘*movere*’ yang berarti dorongan atau penggerakan. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dan keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan

suatu hal. (Robbins, 2002: 55) dalam Brahmasari dan Suprayetno, (2008: 125) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi dapat didefinisikan dari sisi perilaku yang ditampilkan seseorang. Orang-orang yang termotivasi akan melakukan usaha lebih besar dari pada yang tidak. Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu (Robbins, 2002: 55). Motivasi adalah konsep yang menggabungkan baik kondisi ekstrinsik yang merangsang perilaku tertentu, dan respon instrinsik ditopang oleh sumber energi, yang disebut "motif", sering dijelaskan hal ini sebagai kebutuhan, keinginan atau dorongan. Semua manusia hidup mempunyai motivasi. Motivasi diukur dengan perilaku yang dapat diobservasi dan dicatat. Kekurangan dalam kebutuhan merangsang manusia untuk mencari dan mencapai tujuan mereka (Swanburg, 2000: 282). Abraham Sperling dalam Mangkunegara, (2002: 93) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. William J. Stanton dalam Mangkunegara, (2002: 93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. (Swasto, 1996: 71) mengatakan motivasi adalah suatu keadaan psikologi tertentu dalam diri seseorang yang muncul oleh karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Dari adanya dukungan dan kebutuhan kemudian timbul tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan tadi, dan tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan dan kepuasan serta keseimbangan. Rangsangan-rangsangan terhadap hal-hal diatas akan menumbuhkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan guna memenuhi kebutuhan. Menurut (Vroom dalam Simamora, 2006: 510) yang dimaksud motivasi adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu yang pada gilirannya, akan membuahkan imbalan atau hasil yang

dikehendaki. Fillmore H. Stanford dalam Mangkunegara, (2002: 93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi dikatakan sebagai energi yang membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Menurut (Samsudin, 2006: 281) “motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan”. Motivasi atau dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alam untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Beberapa faktor yang menimbulkan dorongan atau semangat. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, antara lain atasan, kolega, sarana fisik, kebijakan, peraturan, imbalan jasa uang non uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Motivasi individu untuk bekerja dipengaruhi pula oleh kepentingan pribadi dan kebutuhannya masing-masing. (Sopiah, 2008: 170) pada dasarnya ada tiga karakteristik motivasi, yaitu: usaha, kemauan yang kuat, dan arah atau tujuan, maka motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan pada pencapaian hasil-hasil dan tujuan tertentu. Hasil yang dimaksud bisa produktivitas, kehadiran, atau perilaku kerja kreatif lainnya. Menurut Gray, dkk (1998: 69), motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan tertentu.

Salah satu teori motivasi yang banyak mendapat sambutan yang sangat positif dibidang manajemen organisasi adalah teori “hierarki kebutuhan” yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, yang membuat hipotesis bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan yaitu (Stephen P. Robbins, 2002: 57) :

1. Kebutuhan fisik (*Physiological Needs*)

Kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik. Kebutuhan ini seperti lapar, haus, tempat bernaung, seks dan kebutuhan-kebutuhan tubuh lainnya.

2. *Kebutuhan rasa aman (Safety Needs)*

Kebutuhan yang berkaitan dengan rasa aman dari ancaman luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dari ancaman alam, ancaman bahwa suatu saat tidak dapat bekerja karena faktor usia atau faktor lainnya, dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi.

3. *Kebutuhan sosial (Social Needs)*

Manusia hakekatnya adalah makhluk sosial, sehingga mereka memiliki kebutuhan-kebutuhan sosial seperti: Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana ia hidup atau bekerja, kebutuhan untuk ikut serta, kebutuhan untuk bisa berprestasi, kebutuhan kasih sayang, rasa memiliki, kebutuhan akan perasaan dihormati, persahabatan, dll.

4. *Kebutuhan akan harga diri (Esteem Needs)*

Kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain (masyarakat), namun lebih daripada itu. Diakui/ dihormati orang lain karena kemampuannya atau kekuatannya. Kebutuhan seperti ini meliputi faktor-faktor internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor-faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.

5. *Kebutuhan aktualisasi diri (Self Actualization Needs)*

Kebutuhan yang berhubungan dengan aktualisasi diri dalam arti kemampuan/potensi diri dalam bentuk nyata dalam kehidupannya merupakan kebutuhan tingkat tertinggi dari teori Maslow. Kebutuhan seperti ini meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi diri, dan pemenuhan kebutuhan diri sendiri.

Teori kebutuhan berprestasi David Mc. Lelland dalam Robbins, (1976: 312), menyatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhannya.

Tiga kebutuhan yang dimaksud adalah:

1. Kebutuhan berprestasi, motivasi yang mendorong serta menggerakkan seseorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan arah *standard excellence*.
2. Kebutuhan berafiliasi, motivasi yang menyebabkan seseorang mempunyai keinginan untuk berada bersama-sama dengan orang lain, mempunyai hubungan afeksi yang hangat dengan orang lain, atau selalu bergabung dengan kelompok bersama-sama dengan orang lain.
3. Kebutuhan kekuasaan, motivasi yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pengaruh kepada orang lain.

Teori ERG oleh Alderferer merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan Abraham Maslow dan menurut para ahli dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya menurut data empiris (Umar, 1998: 40). Teori ini mengemukakan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

1. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence*)
2. Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness*)
3. Kebutuhan akan kemajuan (*Growth*)

Teori 2 faktor Herzberg (Sondang, 2002: 107) yang dikembangkan dikenal dengan “Model dua faktor” dari motivasi. memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari motivator intrinsik dan ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakadaan faktor-faktor ekstrinsik. Kesimpulan hasil penelitian Herzberg adalah sebagai berikut:

1. Faktor motivasional, hal-hal pendorong prestasi yang sifatnya intrinsik yang bersumber dari dalam diri seseorang.
2. Faktor pemeliharaan, faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang bersumber dari luar diri seseorang misalnya dari organisasi.

2.1.3 Disiplin Kerja

Secara etimologis, kata “disiplin” berasal dari bahasa latin “*diciplina*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Secara umum disiplin kerja dapat diartikan sebagai ketaatan atau kepatuhan kepada peraturan yang ada atau disiplin kerja adalah suatu sikap yang

mencerminkan ketaatan terhadap suatu peraturan dan norma serta tata cara yang berlaku. Menurut Saydan, (2000: 23) menyatakan disiplin merupakan kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan, mentaati tata cara yang telah ditentukan dalam kehidupan, mentaati tata cara yang telah ditentukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diserahkan kepada setiap orang sehingga dapat dijalankan dengan penuh kesadaran. (Saydan, 1986: 286) menjelaskan ciri-ciri disiplin yang baik akan tergambar dalam suasana :

1. Tingginya kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja serta inisiatif karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Besarnya tanggung jawab karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya.
4. Meningkatnya efisiensi dan produktifitas kerja karyawan.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006). Ukuran Disiplin kerja diukur dengan memodifikasi indikator yang dikembangkan oleh (Supartha, 2006) adalah:

- a. Menggunakan waktu secara efektif
- b. Datang tepat waktu
- c. Kualitas kerja baik
- d. Mengikuti prosedur dan instruksi kerja
- e. Selalu hadir
- f. Berpenampilan sopan.

(Simamora, 2006: 67) menyatakan bahwa disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi. (Singodimejo dalam Sutrisno, 2009) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Sementara (Sinungan, 2003) mendefinisikan

disiplin sebagai: “Sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/ mematuhi segala aturan/ keputusan yang telah ditetapkan”. (Fathoni, 2006) mengartikan disiplin sebagai: “Kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku”. Selanjutnya Fathoni menjelaskan bahwa: “Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.” Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perbuatan guru dalam mentaati semua pedoman dan peraturan yang telah ditentukan untuk tercapainya tujuan organisasi. Disiplin berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Siagian dalam (Sutrisno, 2009), bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana di lingkungan organisasi pendidikan, yaitu:

- a. Tingginya rasa kepedulian pendidik terhadap pencapaian visi dan misi organisasi pendidikan.
- b. Tingginya semangat, gairah kerja dan inisiatif para pendidik dalam mengajar.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab pendidik untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solideritas yang tinggi di kalangan pendidik.
- e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

Menurut Siagian, (2004: 304-306) jenis disiplin dalam suatu organisasi meliputi:

1. Pendisiplinan *preventif*,

Tindakan yang menolong karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai karyawan berperilaku negatif.

2. Pendisiplinan *korektif*,

Tindakan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif ini dapat berupa suatu bentuk hukuman atau tindakan pendisiplinan yang wujudnya dapat berupa peringatan atau skorsing.

Suatu asumsi bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung pada sikap kebiasaan yang dilakukan karyawan. Kebiasaan itu dampak dari keteladanan yang dicontohkan oleh pimpinan. Oleh karena itu, jika mengharapkan karyawan memiliki tingkat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula. Menurut (Singodimedjo dalam Sutrisno, 2009), faktor yang mempengaruhi disiplin para pendidik adalah :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- b. Ada tidaknya keteladanan pemimpin pada institusi tersebut.
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.
- h. Pengembangan struktur organisasi yang sehat.
- i. Adanya suatu program yang lengkap atau baik untuk memelihara semangat dan disiplin para pendidik.

Disiplin merupakan fungsi operatif dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Pada umumnya apabila orang memikirkan tentang disiplin, yang terbayang adalah berupa hukuman berat, padahal hukuman hanya sebagian dari seluruh persoalan disiplin. Dengan disiplin kerja yang baik diharapkan akan terwujud lingkungan yang tertib, berdaya guna dan berhasil guna melalui seperangkat peraturan yang jelas dan tepat. Hilangnya disiplin akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas pekerjaan. Bilamana kedisiplinan tidak dapat diwujudkan maka kemungkinan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien. Umumnya disiplin ini

dapat dilihat dari indikator seperti: pendidik datang ke tempat kerja tepat waktu, berpakaian rapi, sopan, memperhatikan etika cara berpakaian sebagaimana mestinya seorang pegawai, pendidik mempergunakan alat-alat dan perlengkapan sesuai ketentuan, mereka bekerja penuh semangat dan bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan lembaga. Kebiasaan di atas akan terwujud kalau para pegawainya mempunyai disiplin yang baik. Penanaman disiplin ini tentunya perlu diterapkan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya untuk menciptakan kualitas kerja yang baik. Penerapan disiplin kerja di lingkungan kerja, memang awalnya akan dirasakan berat oleh para pegawai, tetapi apabila terus menerus diberlakukan akan menjadi kebiasaan, dan disiplin tidak akan menjadi beban berat bagi para pegawai. Disiplin ini perlu diterapkan di lingkungan kerja, karena seperti telah disinggung di atas bahwa disiplin tidak lahir begitu saja, tetapi perlu adanya pembinaan-pembinaan dalam menegakkan disiplin kerja ini. (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006) dalam Mohammad, (2005), terdapat 5 faktor pada penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

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

Menurut (Rivai, 2004) terdapat 3 konsep dalam pelaksanaan tindakan disiplin kerja, yaitu :

1. Aturan tungku panas, pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.
2. Tindakan disiplin progresif, untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
3. Tindakan disiplin positif, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

Menurut (Hasibuan, 2003: 193) disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi. Oleh karena itu setiap manajer selalu berusaha agar bawahannya memiliki disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik. (Hasibuan, 2003: 194-198) indikator kedisiplinan meliputi :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang dicapai haruslah jelas dan ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan haruslah sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan tersebut bekerja sungguh-sungguh dan disiplin.

2. Teladan pimpinan

Pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya, sehingga pimpinan haruslah memberi contoh yang baik, disiplin, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Teladan pimpinan sangat berpengaruh bagi bawahannya.

3. Balas jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya. Kecintaan terhadap pekerjaan sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja.

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dan pemberian balas jasa atau hukuman akan menciptakan kedisiplinan karyawan yang baik. Seorang manajer haruslah selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap organisasi agar kedisiplinan karyawan juga baik.

5. Waskat (Pengawasan melekat)

Tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan organisasi. Pemimpin harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Pemimpin haruslah selalu

ada di tempat kerja agar dapat memonitor dan memberikan petunjuk pada bawahannya yang mengalami kesulitan di dalam menyelesaikan pekerjaan.

6. Sanksi hukuman

Berat atau ringan hukuman yang diterapkan ikut mempengaruhi baik dan buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman haruslah bersifat cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan kerja.

7. Ketegasan

Seorang pemimpin harus berani bertindak tegas untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai sanksi hukum yang telah ditetapkan, sehingga pimpinan dapat menjaga kedisiplinan karyawan suatu organisasi

8. Hubungan kemanusiaan

Seorang pimpinan haruslah menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang harmonis serta mengikat diantara semua karyawan, sehingga dapat terwujudnya lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal tersebut dapat memotivasi kedisiplinan bagi karyawan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja atau *job performance* didefinisikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, atau *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Istilah kinerja merupakan pengalih bahasa dari kata *performance*. Kinerja memiliki beberapa istilah yang seringkali digunakan secara bergantian, diantaranya yakni: prestasi kerja, hasil kerja, unjuk kerja. Dalam lingkup keorganisasian, istilah kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang, karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 9). (Suprihanto dalam Srimulyo, 1999: 33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah

hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana, penilaian harus dihindarkan adanya “*like* dan *dislike*” dari penilai, agar objektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. (As’ad, 1995) dalam (Husnawati, 2006), menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja merupakan hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Tingkat kerja karyawan baik individu maupun secara tim kerja sangat menentukan berhasil tidaknya kinerja karyawan. Menurut (Mangkunegara, 2001: 9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja atau *performance* adalah hasil dari suatu proses atau cara bertindak dalam suatu fungsi. Kinerja menempatkan suatu proses yang berkaitan dengan aktivitas sumberdaya manusia dalam melakukan kerjaan, mengingat kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses untuk menghasilkan output. Demikian juga kinerja karyawan berkaitan dengan sistem dan standar yang diterapkan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Cara untuk meningkatkan kinerja (Timple, 1993: 28) antara lain :

a. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-tekniknya: refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab-penyebab kinerja.

b. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

c. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

(Rivai, 2004: 454) dalam (Suparmiasih, 2010) menyebutkan penilaian kerja efektif dan tidak efektif sebagai berikut :

a. Efektif

Jika karyawan mengerti dimensi apa saja yang dinilai, sistem ini menjadi strategis karena harus dirancang sesuai dengan pilihan strategis tersebut, selain itu dipengaruhi oleh pendekatan dan metode yang dikenakan cocok dengan strategi perusahaan.

b. Tidak efektif

Sistem ini tidak dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik karena sistem penilaian tidak memotivasi karyawan untuk maju dan bersaing.

Kinerja merupakan perwujudan dari hasil karya seseorang yang akan menentukan keberhasilan dari faktor-faktor yang mempengaruhi dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja lebih baik atau berprestasi yang lebih baik lagi. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang baik berupa produk atau jasa, dalam pelaksanaan pekerjaannya sesuai dengan beban tugas atau ketentuan yang harus dilaksanakannya. (Gomes, 2000) dalam (Mangkunegara, 2009: 42) merumuskan beberapa tipe kriteria kinerja karyawan, yaitu:

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya.

- c. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
- e. *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- f. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Inisiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal Quality*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal keramahtamahan.

2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang dipakai sebagai sumber referensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh (Gita Nuryuniarti, 2014) tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Displin Kerja Guru Di SMK Bina Warga Bandung”, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja. Koefisien regresi sebesar 0,622 menyatakan bahwa setiap terjadi perubahan baik peningkatan maupun penurunan satu poin pada variabel X, maka akan diikuti pula oleh perubahan variabel Y sebesar 0,622.
2. Penelitian yang dilakukan oleh (Candra Aji Baskoro, 2014) tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KSU Prima Mandiri”. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KSU Prima Mandiri. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KSU Prima Mandiri. Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KSU

Prima Mandiri. Variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan KSU Prima Mandiri.

3. Penelitian yang dilakukan oleh (Leny Evanita, 2013) tentang “Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, dan Kinerja Karyawan RSUD Lubuk Sikaping”. Disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti secara signifikan. 60,50 % kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping dapat dijelaskan oleh variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan pelatihan sedangkan 39,50 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian.
4. Penelitian yang dilakukan oleh (Lukmanul Hakim, 2011) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Motivasi Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang”. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Adanya pengaruh yang cukup besar antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Motivasi bukan merupakan intervening hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja.
5. Penelitian yang dilakukan oleh (Veronika Selviati, 2013) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Pendapatan, Bidang Anggaran, dan Perbendaharaan DPPKAD Kota Tanjungpinang”. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa Kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi. 10,9 % variasi variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja, sedangkan sisanya sebesar 89,1 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.
6. Penelitian yang dilakukan oleh (Gede Prawira Utama Putra, 2011) tentang “Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Matahari Terbit Bali Tanjung Bena-Nusa Dua”. Secara simultan variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan

motivasi kerja berpengaruh positif terhadap variasi kinerja karyawan pada Hotel Matahari Terbit Bali signifikan dengan kontribusi sebesar 83,9 % sedangkan sisanya 16,1 % dipengaruhi variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

7. Penelitian yang dilakukan oleh (I Putu Yuda Perdana Putra, 2013) tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Karoseri Dan *Body Repair* Pada PT. Merpati Bali”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.
8. Penelitian yang dilakukan (Eko Santoso, 2013) tentang ”Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Central Asia Kudus”. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti secara signifikan. Variabel kepemimpinan, motivasi, kompensasi kerja, disiplin kerja mampu menjelaskan kinerja karyawan (Y) sebesar 72,3 %, sedangkan sisanya sebesar 27,7% dipengaruhi oleh variabilitas variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 1.1 Matriks Kajian Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Gita Nuryun iarti	2 variabel: kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja	Regresi	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja
2.	Candra Aji Baskoro	4 variabel: kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, disiplin kerja, kinerja	Regresi linear berganda	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kesemua variabel independen terhadap variabel dependen.

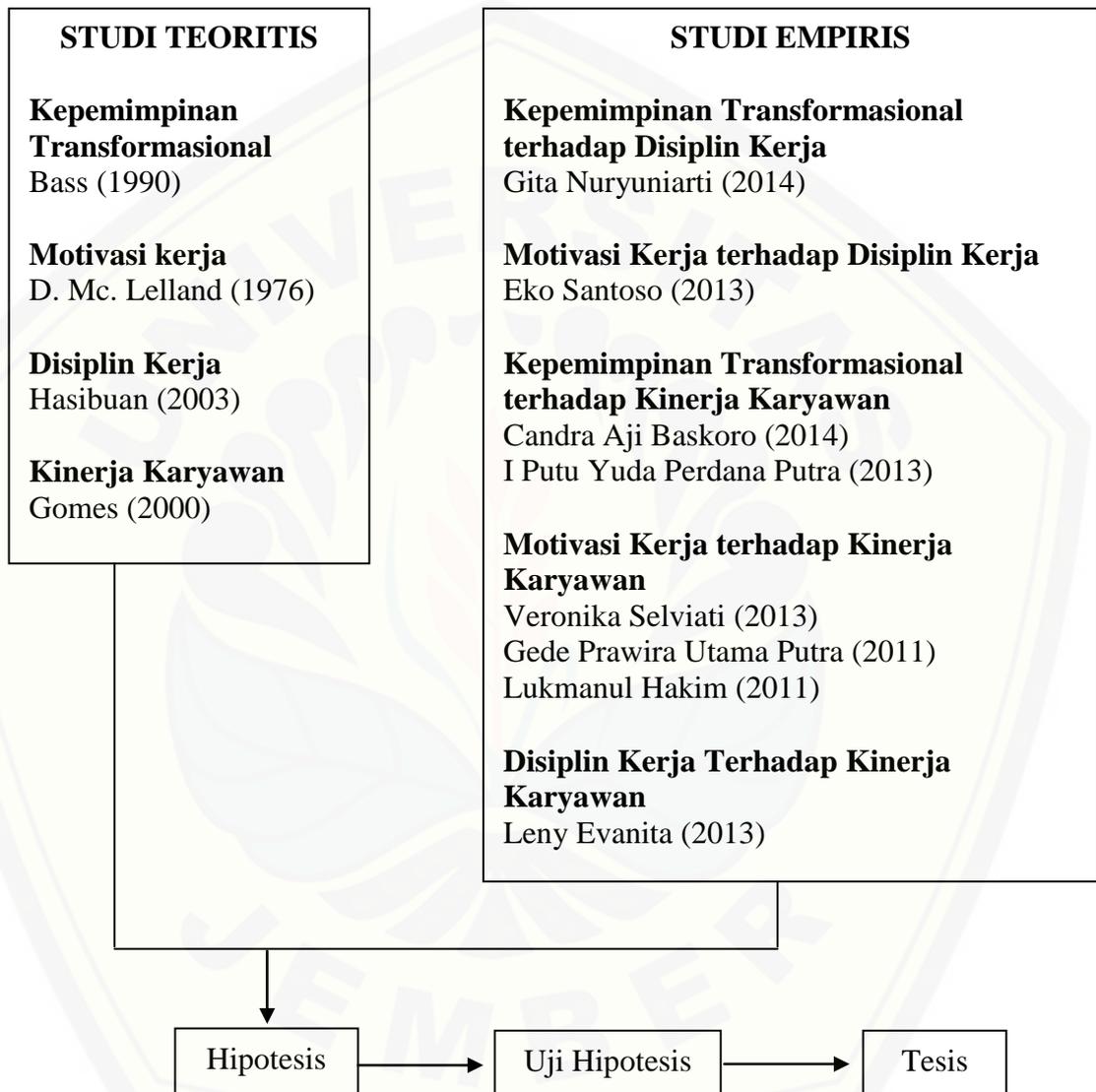
3.	Leny Evanita	4 variabel: disiplin kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan, kinerja	Regresi linear berganda	Disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti secara signifikan
4.	Lukmanul Hakim	3 variabel: gaya kepemimpinan, kinerja, motivasi	Regresi linear sederhana	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja
5.	Veronika Selviati	5 variabel: kinerja, gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kompensasi	Regresi linear berganda	Kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi
6.	Gede Prawira Utama Putra	4 variabel: disiplin kerja, gaya kepemimpinan, motivasi, kinerja	Regresi linear berganda	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kesemua variabel independen terhadap variabel dependen.
7.	I Putu Yuda Perdana Putra	4 variabel: kepemimpinan transformasional, komunikasi, disiplin kerja, kinerja karyawan	Regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 1.1 Matriks Kajian Penelitian Terdahulu Lanjutan

No.	Peneliti	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
8.	Eko Santoso	5 variabel: kepemimpinan, motivasi, kompensasi, disiplin kerja, kinerja	Regresi linear berganda	Kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti secara signifikan.

2.3 Kerangka Konseptual

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan selanjutnya dibentuk sebuah kerangka konseptual. Kerangka konseptual disusun berdasarkan hubungan variabel yang diteliti. Kerangka konseptual ditampilkan pada gambar berikut ini :



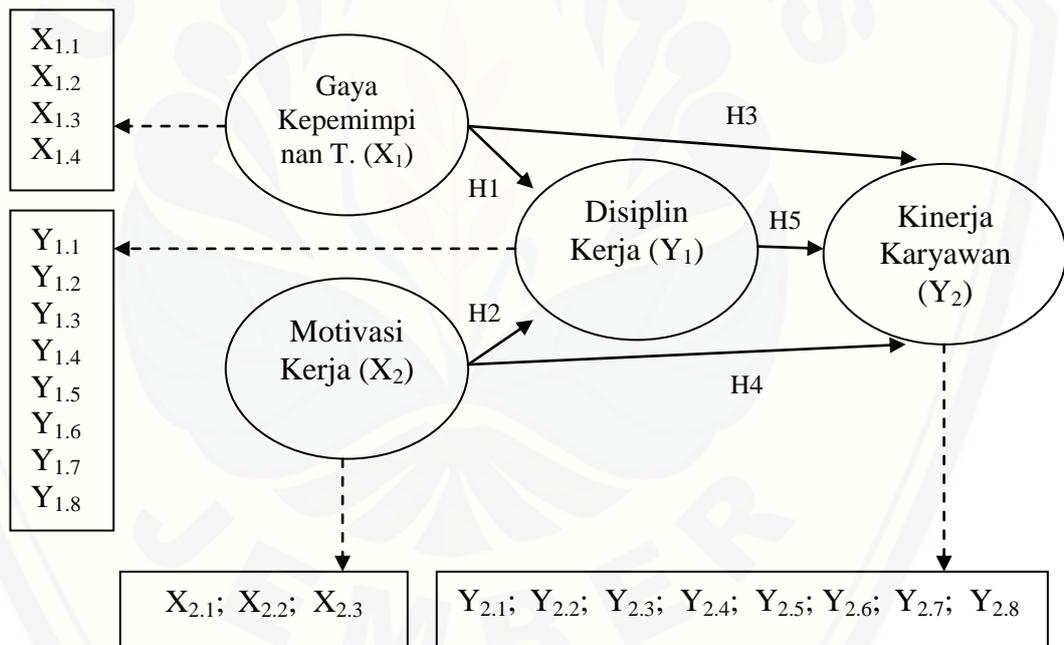
Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Keterangan Gambar 1.1 :

Salah satu unsur terpenting dalam penelitian yang memiliki peran sangat besar adalah teori. Teori digunakan untuk memperjelas ruang lingkup dan konstruk variabel serta indikator yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan variabel dan indikator :

1. Variabel kepemimpinan transformasional dengan indikator yang digunakan yaitu indikator menurut (Bass, 1990).
2. Variabel motivasi kerja dengan indikator yang digunakan yaitu indikator menurut (David Mc. Lelland, 1976).
3. Variabel disiplin kerja dengan indikator yang digunakan yaitu indikator menurut (Hasibuan, 2003).
4. Variabel kinerja karyawan dengan indikator yang digunakan menurut (Gomes, 2000).

Landasan teori dan penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, dan hipotesis tersebut yang kemudian akan diuji atau dianalisis sehingga akan diperoleh hasil penelitian yang dapat dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang digunakan (Gambar 1.2).



Gambar 1.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan Gambar 1.2 :

- Garis penghubung variabel ke variabel
- - - - -→Garis penghubung variabel ke indikator

Tabel 1.2 Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	Kepustakaan (Literatur)	Pengukuran
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	1. Karisma ($X_{1,1}$) 2. Inspirasional ($X_{1,2}$) 3. Perhatian individual ($X_{1,3}$) 4. Stimulus intelektual ($X_{1,4}$)	(Bass, 1990)	Skala Likert
2.	Motivasi Kerja (X_2)	1. Kebutuhan berprestasi ($X_{2,1}$) 2. Kebutuhan berafiliasi ($X_{2,2}$) 3. Kebutuhan kekuasaan ($X_{2,3}$)	David Mc. Lelland (Robbins, 1976)	Skala Likert
3.	Disiplin Kerja (Y_1)	1. Tujuan dan kemampuan ($Y_{1,1}$) 2. Teladan pimpinan ($Y_{1,2}$) 3. Balas jasa ($Y_{1,3}$) 4. Keadilan ($Y_{1,4}$) 5. Pengawasan melekat ($Y_{1,5}$) 6. Sanksi hukuman ($Y_{1,6}$) 7. Ketegasan ($Y_{1,7}$) 8. Hub. kemanusiaan ($Y_{1,8}$)	(Hasibuan, 2003)	Skala Likert
4.	Kinerja Karyawan (Y_2)	1. Kuantitas pekerjaan ($Y_{2,1}$) 2. Kualitas pekerjaan ($Y_{2,2}$) 3. Pengetahuan pekerjaan ($Y_{2,3}$) 4. Kreatifitas ($Y_{2,4}$) 5. Kooperatif ($Y_{2,5}$) 6. Dependability ($Y_{2,6}$) 7. Inisiatif ($Y_{2,7}$) 8. Kualitas diri ($Y_{2,8}$)	(Gomes, 2000) dalam (Mangkunegara, 2012)	Skala Likert

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan dimuka, maka untuk menjawab dan mencapai tujuan penelitian yang telah dirumuskan, dikemukakan hipotesis bahwa :

- H₁. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

- H₂. Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.
- H₃. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₄. Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₅. Disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian memberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan permasalahan. Data yang telah dikumpulkan diklasifikasikan kemudian diolah untuk digunakan dalam memberikan jawaban atas hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. (Kerlinger, 1993: 532) dalam (Dimiyati, 2009: 75) mengemukakan bahwa “Rancangan penelitian adalah keseluruhan proses yang dibutuhkan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian”, sehingga dapat dikatakan bahwa rancangan penelitian adalah rencana dan struktur yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan penelitiannya.

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan dimaksudkan untuk mendapatkan jawaban terkait pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan obyek penelitian pada dosen dan karyawan kampus Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.

Penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian (Tjiptono, 2004: 64). *Explanatory research* bertujuan menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian dilakukan menggunakan metode survai yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data.

3.2 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian ditujukan dan dilakukan kepada dosen dan karyawan tetap di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, Jalan Jumat No. 94 Mangli – Jember, Telp. (0331) 487550, 427005; Fax. (0331) 427005.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen dan karyawan tetap Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang berjumlah 174 orang. Penelitian ini akan dilakukan mulai bulan April 2015. Jumlah populasi penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.3 Daftar Populasi dan Sampel Dosen Karyawan Tetap IAIN Jember

No	Jumlah Dosen IAIN		Jumlah Karyawan IAIN	
	Golongan	Jumlah	Golongan	Jumlah
1.	III-a	13	II-a	0
2.	III-b	28	II-b	6
3.	III-c	12	II-c	2
4.	III-d	18	II-d	2
5.	IV-a	24	III-a	12
6.	IV-b	18	III-b	21
7.	IV-c	7	III-c	9
8.	IV-d	0	III-d	1
9.	IV-e	0	IV-a	1
Σ		120		54

Sumber: (Bagian Kepegawaian dan Keuangan IAIN Jember, 2015)

3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif/mewakili. Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995) (dalam Augusty, 2000: 48) pada suatu penelitian yang menggunakan teknik analisa SEM seperti yang nantinya digunakan dalam penelitian ini, mengharuskan bahwa sampel yang dianggap representatif untuk digunakan dalam penelitian adalah 5 dikalikan jumlah parameter yang diestimasi atau minimal 100 (orang) responden atau sampel, sehingga dalam penelitian ini diambil sampel sejumlah 23 indikator parameter dikalikan 5 (23 parameter X 5) = 115 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yang digunakan adalah *proportional cluster random sampling* yaitu dosen dan karyawan tetap IAIN Jember yaitu 54 orang karyawan dan 61 orang dosen. Dalam mengambil sampel dilapangan dilakukan lotere nama-nama semua populasi yang terbagi dalam dosen dan karyawan kemudian masing-

masing kelompok diambil lotere sesuai jumlah sampel yang ditetapkan, sehingga sampel yang diambil benar-benar mewakili.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Koleksi data merupakan tahapan dalam proses penelitian yang penting, karena hanya dengan mendapatkan data yang tepat pada sumber data asli maka proses penelitian akan berlangsung sampai didapatkan jawaban dari perumusan masalah yang sudah ditetapkan. Data yang dikumpulkan harus sesuai dengan tujuan penelitian. Dengan teknik sampling yang benar, akan didapatkan strategi dan prosedur yang akan digunakan dalam mencari data di lapangan. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah (Sumarsono, 2004: 69):

- a. Data Primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dengan memberikan kuesioner kepada dosen dan karyawan IAIN Jember yang terpilih sebagai sampel.
- b. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung yaitu dari jurnal penelitian, studi pustaka hasil penelitian, laporan-laporan, berupa gambaran umum dan data kepegawaian IAIN Jember, dan sumber lain yang berhubungan dengan penelitian.

3.5 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu :

1. Variabel eksogen/ variabel bebas/ variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah X_1 (Kepemimpinan transformasional) dan X_2 (Motivasi kerja).
2. Variabel endogen/ variabel tidak bebas/ variabel tergantung/ variabel terikat/ variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah Y_1 (Disiplin kerja) dan Y_2 (Kinerja karyawan).

3.5.2 Definisi Operasional Variabel

Untuk menentukan arah penelitian ini, definisi operasional penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel Independen Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Rektor IAIN Jember yang menerapkan kepemimpinan transformasional harus mampu mengarahkan para bawahannya (dosen dan karyawan IAIN Jember) untuk melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Indikator yang digunakan menurut teori (Bass, 1990) yaitu :

$X_{1,1}$ Karisma

Rektor IAIN Jember dapat membuat bawahannya memiliki kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan membuat bawahannya memiliki kepercayaan diri.

$X_{1,2}$ Inspirasional

Rektor IAIN Jember mampu menyampaikan tujuan organisasi dengan jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

$X_{1,3}$ Perhatian individual

Rektor IAIN Jember memberikan bimbingan dan mentoring bawahannya sehingga mereka dapat mengembangkan kemampuan.

$X_{1,4}$ Stimulus intelektual

Rektor IAIN Jember mendorong bawahan lebih kreatif untuk mencetuskan ide-ide dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

2. Variabel Independen Motivasi Kerja (X_2)

Rektor IAIN Jember mempengaruhi atau mendorong dari luar bawahannya agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Indikator yang digunakan menurut teori (David Mc. Lelland, 1976) yaitu :

$X_{2,1}$ Kebutuhan berprestasi

Kemampuan motivasi yang dimiliki oleh Rektor IAIN Jember untuk mendorong serta menggerakkan bawahannya agar berprestasi dalam bekerja.

$X_{2,2}$ Kebutuhan berafiliasi

Kemampuan motivasi yang dimiliki oleh Rektor IAIN Jember agar bawahannya dapat bekerja dalam tim, bersinergi, dan membangun hubungan yang baik dengan atasan, bawahan, maupun sesama karyawan.

X_{2.3} Kebutuhan kekuasaan

Kemampuan motivasi yang dimiliki oleh Rektor IAIN Jember untuk mendorong karyawannya bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pengaruh kepada orang lain.

3. Variabel Dependen Disiplin Kerja (Y₁)

Rektor, dosen, dan karyawan IAIN Jember selalu mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di dalam organisasi.

Indikator yang digunakan menurut teori (Hasibuan, 2003) yaitu :

Y_{1.1} Tujuan dan kemampuan

Tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada dosen dan karyawan IAIN Jember sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik (disiplin).

Y_{1.2} Teladan pimpinan

Rektor IAIN Jember harus dapat memberi contoh yang baik, disiplin, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan, sehingga akan timbul suasana kedisiplinan kerja pada bawahannya.

Y_{1.3} Balas jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan IAIN Jember terhadap pekerjaannya. Kecintaan terhadap pekerjaan sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja mereka.

Y_{1.4} Keadilan

Rektor IAIN Jember haruslah selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Keadilan harus diterapkan dengan baik di lingkungan kerja IAIN Jember sehingga tercipta kedisiplinan karyawan yang baik.

Y_{1.5} Pengawasan melekat

Rektor IAIN Jember harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya sehingga disiplin kerja di lingkungan IAIN Jember tetap terjaga.

Y_{1.6} Sanksi hukuman

Sanksi hukuman di lingkungan kerja IAIN Jember haruslah bersifat cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan kerja karyawan.

Y_{1.7} Ketegasan

Rektor IAIN Jember harus berani bertindak tegas untuk menghukum setiap bawahannya yang indisipliner sesuai sanksi hukum yang telah ditetapkan, sehingga kedisiplinan karyawan di lingkungan IAIN Jember tetap terjaga.

Y_{1.8} Hubungan kemanusiaan

Rektor IAIN Jember haruslah menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang harmonis serta mengikat diantara semua karyawan, sehingga dapat terwujudnya lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal tersebut dapat memotivasi kedisiplinan bagi karyawan IAIN Jember.

4. Variabel Dependen Kinerja Karyawan (Y₂)

Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan IAIN Jember baik berupa produk atau jasa, dalam pelaksanaan pekerjaannya sesuai dengan beban tugas atau ketentuan yang harus dilaksanakannya.

Indikator yang digunakan menurut teori (Gomes, 2000) yaitu :

Y_{2.1} Kuantitas pekerjaan

Jumlah hasil kerja yang dikerjakan oleh karyawan IAIN Jember dalam suatu periode waktu yang ditentukan (sesuai target organisasi).

Y_{2.2} Kualitas pekerjaan

Kualitas kerja karyawan IAIN Jember yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya.

Y_{2.3} Pengetahuan pekerjaan

Kepahaman dan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan IAIN Jember.

Y_{2.4} Kreatifitas

Keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan oleh karyawan IAIN Jember untuk menyelesaikan persoalan yang timbul pada organisasi tersebut.

Y_{2.5} Kooperatif

Kesediaan para karyawan untuk bekerja sama dalam tim dan bersinergi.

Y_{2.6} *Dependability*

Kesadaran karyawan IAIN Jember dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

Y_{2.7} Inisiatif

Semangat yang dimiliki karyawan IAIN Jember untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

Y_{2.8} Kualitas diri

Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal keramahan yang dimiliki para karyawan IAIN Jember.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu tahapan penting dalam kegiatan penelitian dan dilakukan setelah peneliti selesai membuat desain penelitian sesuai dengan masalah yang akan diteliti. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain menggunakan kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner untuk memperoleh data yang berkenaan dengan variabel yang diteliti dengan mengajukan daftar pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian kepada responden untuk diisi. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada responden yang terpilih pada jam kerja, sebelum ketemu dengan responden, peneliti terlebih dahulu memberikan informasi kepada bagian terkait jika pada hari tersebut peneliti akan mengambil kuesioner pada karyawan IAIN Jember sehingga diharapkan pada hari pengambilan data kuesioner para responder hadir semua.

3.7 Uji Instrumen

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yaitu daftar pertanyaan yang terstruktur yang digunakan untuk mengukur penilaian responden tentang variabel yang diteliti dan fakta-fakta yang berhubungan dengan responden, keadaan yang telah diketahui responden. Pengukuran seluruh variabel dalam penelitian ini menggunakan *Skala Likert*. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2004: 86). Skala Likert merupakan skala yang mengukur setuju dan tidaknya seseorang terhadap serangkaian pernyataan berkaitan dengan keyakinan atau perilaku mengenai suatu objek tertentu (Hermawan, 2005: 132). Dengan menggunakan skala tersebut, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel yang selanjutnya dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Pertanyaan disajikan dalam daftar pertanyaan dan skala untuk menyatakan respon. Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan kriteria :

1. Sangat setuju = skor 5
2. Setuju = skor 4
3. Cukup setuju = skor 3
4. Tidak setuju = skor 2
5. Sangat tidak setuju = skor 1

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dari angket atau kuesioner. Kuesioner atau angket yang dipergunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Alat instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur yang valid mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya diantara subjek

yang satu dengan lainnya. Uji validitas ini memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasikan pada variabel yang telah ditetapkan. Uji validitas dilakukan untuk melihat butir pertanyaan mana yang layak untuk dipergunakan mewakili variabel bebas yang dipergunakan. Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur (Singarimbun dan Efendi, 2005: 55). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner yang diajukan dapat menggali data atau informasi yang diperlukan dalam penelitian.

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori CFA (*confirmatory factor analysis*) pada masing-masing variabel laten. CFA bertujuan membuat sebuah faktor baru yang dapat menjelaskan varians indikator-indikator yang baik. Indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai *loading factor* signifikan pada ($\lambda=5\%$). Instrumen penelitian tersebut valid undimensional jika memiliki goodness of fit index (GFI) > 0,90. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi *spearman's* :

$$r_s = 1 - 6 \left[\frac{\sum d_i^2}{N(N^2 - 1)} \right]$$

Keterangan :

r_s = koefisien korelasi

d = perbedaan rank ke-i

N = jumlah observasi dalam rank ke-i

Hipotesis yang berlaku adalah sebagai berikut :

$H_0 : r = 0$

$H_1 : r \neq 0$

Pernyataan dikatakan *valid* jika r hitung lebih besar dari r tabel korelasi pada derajat (db) $n - 2$ atau jika nilai probabilitas < 0,05.

Jika p *value* lebih kecil dari $\alpha = 5\%$, berarti pertanyaan atau pernyataan dari kuesioner tersebut mempunyai *validitas* atau kesahihan, yaitu bahwa pernyataan dalam kuesioner itu dapat melakukan fungsi ukurnya.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu, dengan demikian instrumen ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan kondisi yang berbeda. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan untuk lebih dari satu variabel, namun sebaiknya uji reliabilitas sebaliknya dilakukan pada masing-masing variabel pada lembar kerja yang berbeda sehingga dapat diketahui konstruk variabel mana yang tidak reliabel (Hayati, 2010: 24). Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan umum (Ghozali, 2008: 87). Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen harus reliabel sehingga mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya. Dalam penelitian ini uji *realibilitas* dilakukan dengan melihat koefisien *alpha cronbach* yang dirumuskan sebagai berikut :

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

Keterangan :

α = keandalan *alpha cronbach*

k = jumlah pertanyaan atau pernyataan dalam skala

r = rata-rata korelasi diantara butir pertanyaan atau pernyataan

Teknik ini dilakukan pada pernyataan-pernyataan handal sedangkan kriterianya menurut (Arikunto, 1993: 56) adalah :

Tabel 1.4 : Indeks Kriteria Reliabilitas

No.	Interval Alpha Cronbach	Kriteria
1.	< 0,200	Sangat Rendah
2.	0,200 – 0,399	Rendah
3.	0,400 – 0,599	Cukup
4.	0,600 – 0,799	Tinggi

Sumber : (Kahn, et al, 2002)

3.9 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan teknik yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Dalam hal ini, metode analisis yang dipilih untuk menganalisis data adalah *the Structural Equation Model (SEM)*, untuk menguji hipotesis H1, H2, H3, H4 dan H5. Sebelum melakukan pengujian SEM data yang telah terkumpul diuji kelayakannya menggunakan uji validitas dan reliabilitas terhadap konstruk item masing-masing pertanyaan. Analisis kuantitatif digunakan untuk menghitung data jawaban responden yang telah dikumpulkan melalui kuesioner dengan penilaian mengacu pada *skala likert*.

Setelah pengujian validitas dan reliabilitas kemudian dilakukan uji lanjut yaitu alat analisis yang dipakai adalah *Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket statistik AMOS Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

b. *Regression Weight*

Regression Weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh yang terjadi antara variabel independen (kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja), variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4 dan H5.

Hal-hal yang perlu dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), menurut (Hair, *et al*, 1995) dan (Augusty Ferdinand, 2005), yaitu :

1. Pengembangan model berbasis teoritis

SEM adalah sebuah model untuk menguji sebuah teori atau teori yang dikembangkan sendiri oleh peneliti. Dalam hal ini, peneliti bebas membangun hubungan sepanjang didukung justifikasi teoritis yang cukup sehingga tidak terjadi kesalahan spesifikasi dalam pengembangan model.

2. Pengembalian diagram alur (*path diagram*)

Path diagram akan memudahkan melihat hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram path, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah pengaruh langsung antar satu konstruk, sedangkan garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, menurut (Hair, *et al*, 1995), yaitu :

- a) Konstruk Eksogen (*Exogeneous Constructs*), yang dikenal juga sebagai *source* variabel atau independen variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah.
- b) Konstruk Endogen (*Endogeneous Constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur

Konversi diagram alur diubah ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran. Dari Gambar 2.1 (Kerangka Pemikiran Teoritis) dikoversikan spesifikasi model menjadi rangkaian persamaan, menurut (Hair, *et al*, 1995) terdiri dari :

- a. Persamaan struktural (*stuctural equation*) yang dinyatakan adanya hubungan kausalitas antar berbagai bentuk/ konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman, yaitu :

$$\textit{Variabel Endogen} = \textit{Variabel Eksogen} + \textit{Variabel Endogen} + \textit{Error}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Spesifikasi dapat ditentukan variabel yang mengukur dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Persamaan spesifikasi model pengukuran ditunjukkan pada Tabel berikut ini :

Tabel 1.5 Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran

Konsep Eksogen	Konsep Endogen
X1.1 = λ1.1 Gaya kepemimpinan transformasional + eX1.1	Y1.1 = λ1.1 Disiplin Kerja + eY1.1
X1.2 = λ1.2 Gaya kepemimpinan + eX1.2	Y1.3 = λ1.2 Disiplin Kerja + eY1.2
X1.3 = λ1.3 Gaya kepemimpinan transformasional + eX1.3	Y1.4 = λ1.3 Disiplin Kerja + eY1.3
X1.4 = λ1.4 Gaya kepemimpinan transformasional + eX1.4	Y1.4 = λ1.4 Disiplin Kerja + eY1.4
X2.1 = λ2.1 Motivasi kerja + eX2.1	Y1.5 = λ1.5 Disiplin Kerja + eY1.5
X2.2 = λ2.2 Motivasi kerja + eX2.2	Y1.6 = λ1.6 Disiplin Kerja + eY1.6
X2.3 = λ2.3 Motivasi kerja + eX2.3	Y1.7 = λ1.7 Disiplin Kerja + eY1.7
	Y1.8 = λ1.8 Disiplin Kerja + eY1.8
	Y2.1 = λ1.1 Kinerja Karyawan + eY2.1
	Y2.2 = λ2.2 Kinerja Karyawan + eY2.2
	Y2.3 = λ2.3 Kinerja Karyawan + eY2.3
	Y2.4 = λ2.4 Kinerja Karyawan + eY2.4
	Y2.5 = λ2.5 Kinerja Karyawan + eY2.5
	Y2.6 = λ2.6 Kinerja Karyawan + eY2.6
	Y2.7 = λ2.7 Kinerja Karyawan + eY2.7
	Y2.8 = λ2.8 Kinerja Karyawan + eY2.8
Model Struktural	
Disiplin Kerja = λ 1 Gaya kepemimpinan tranf. + γ2 Motivasi kerja + e1	
Kinerja Karyawan = β1 Gaya kepemimpinan transf. + β2 Motivasi kerja + β3 Disiplin kerja + e2	

4. Memilih matriks input dan estimasi model yang dibangun

(Hair, *et al*, 1995) menyarankan untuk menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori, hal ini disebabkan pada matriks varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi, sehingga *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (rentang matriks korelasi yang umum berlaku adalah 0 s/d 1). Matriks kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang hal ini tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Program AMOS digunakan untuk estimasi

model. Teknik estimasi ini sesuai untuk ukuran sampel kecil (100 - 200) dengan asumsi normalitas terpenuhi.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi misalnya *standar error* dengan koefisien yang besar, adanya varian *error* yang negatif atau munculnya korelasi yang tinggi. (Hair, *et al*, 1995), bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi terhadap kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness of Fit*, dengan tahapan sebagai berikut :

6.1 Asumsi-Asumsi SEM

Untuk mengevaluasi apakah data yang digunakan dilakukan dengan :

a. Ukuran Sampel

Ukuran sampel minimum yang disarankan dalam penggunaan SEM adalah sebanyak 100-200 atau menggunakan perbandingan 5-10 kali jumlah observasi untuk setiap estimated parameter atau indikator yang dipakai (Hair *et al*, 1998) dan (Augusty Ferdinand, 2005).

b. Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat asumsi normalitas dipenuhi, dan normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data, yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

c. Outliers

Outliers merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariate* maupun *multivariate*.

d. Multikolinearitas dan *Singularitas*

Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Perlakuan yang diupayakan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Kesesuaian model dievaluasi melalui berbagai *criteria goodness of fit*. Berbagai indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak sebagai berikut :

- a. *X² Chi Square* Statistik, model ini dipandang baik dan memuaskan bila nilai *chi square*-nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p \geq 0,05$ ataupun $p \geq 0,10$.
- b. *Probability*, nilai probability yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$
- c. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Aproximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi nilai RMSEA lebih kecil atau sama dengan 0,08 sesuai *degrees of freedom*.
- d. GFI (*Goodness of Fit Index*), merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi itu menunjukkan sebuah *better fit*.
- e. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,09.
- f. CMIN/ DF adalah *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/ DF tidak lain adalah statistik *Chi Square*, X^2 dibagi df-nya disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- g. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya

sebuah model adalah $\geq 0,95$ dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

- h. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Tabel 1.6 *Goodness of Fit Index*

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Index Cut off Value</i>
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significant Probability</i>	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMNI/DF	$\geq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\geq 0,08$

Sumber : (Augusty Ferdinand, 2005)

6.3 Interpretasi dan Modifikasi Model

Model diestimasi residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2,58 merupakan batas nilai standar residual yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian yang telah diungkapkan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan, tujuan penelitian, hipotesis, dan hasil analisisnya yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember. Hal ini berarti bahwa dimana jika semakin baik kepemimpinan transformasional yang terjadi maka akan semakin baik pula disiplin kerja karyawan. Temuan ini bermakna bahwa proses kepemimpinan transformasional yang terjadi pada IAIN Jember telah berlangsung dengan baik sehingga dapat menimbulkan disiplin kerja karyawan yang tinggi.
2. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember. Hal ini berarti bahwa dimana jika semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan maka yang terjadi adalah semakin baik pula disiplin kerja karyawan pada institusi tersebut. Temuan ini bermakna bahwa motivasi kerja yang terjadi pada IAIN Jember telah diberikan dengan baik sehingga dapat menimbulkan disiplin kerja karyawan yang tinggi.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember. Hal ini berarti bahwa dimana jika semakin baik kepemimpinan transformasional yang terjadi maka semakin baik pula kinerja karyawannya. Temuan ini bermakna bahwa proses kepemimpinan transformasional yang terjadi pada IAIN Jember telah berlangsung dengan baik sehingga dapat menimbulkan kinerja karyawan yang tinggi.
4. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember. Hal ini berarti bahwa dimana jika

semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan maka yang terjadi adalah semakin baik pula kinerja karyawan pada institusi tersebut. Temuan ini bermakna bahwa motivasi kerja yang diberikan pada IAIN Jember telah berlangsung dengan baik sehingga dapat menimbulkan kinerja karyawan yang tinggi.

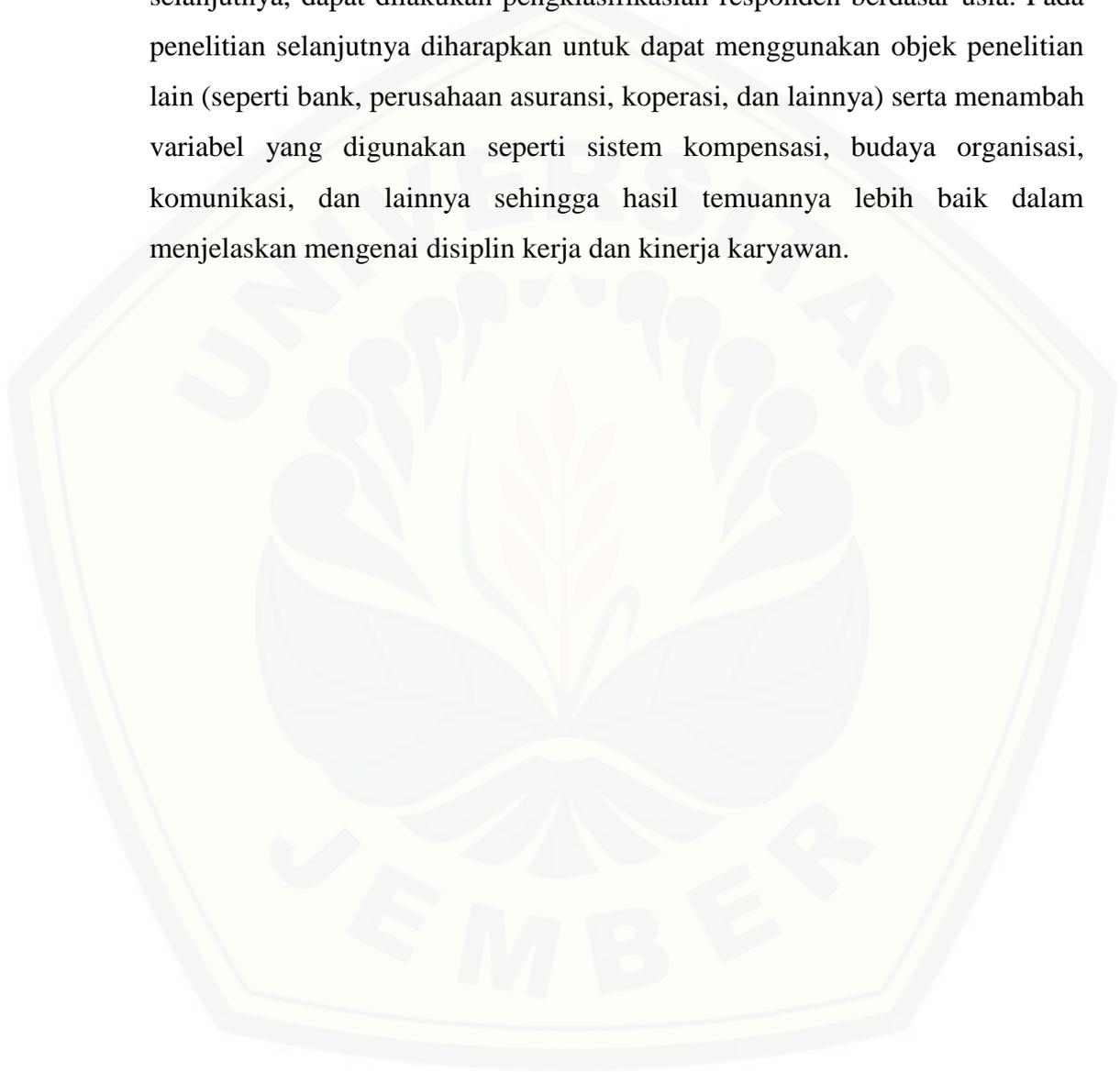
5. Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember. Hal ini berarti bahwa dimana jika semakin tinggi disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan maka yang terjadi adalah semakin baik pula kinerja karyawan pada institusi tersebut. Temuan ini bermakna bahwa tingginya disiplin kerja yang terjadi pada karyawan IAIN Jember sehingga menimbulkan kinerja karyawan yang baik.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka dapat disampaikan beberapa saran yang diharapkan berguna bagi kepentingan institusi dan berguna bagi kepentingan penelitian selanjutnya, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang ditujukan kepada :

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mampu meningkatkan disiplin kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu hendaknya, Pimpinan dan karyawan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember memperhatikan komponen-komponen yang berkaitan dengan faktor-faktor tersebut, seperti pemimpin memiliki kharisma, mampu memberikan inspirasi, memberikan bimbingan kepada bawahan, serta mendorong bawahan untuk kreatif, pemberian motivasi kerja kepada bawahan dengan mendorong serta menggerakkan bawahannya agar berprestasi dalam bekerja, mendorong bawahan untuk dapat bekerja dalam tim, bersinergi, dan membangun hubungan yang baik dengan atasan, bawahan, maupun sesama karyawan, serta mendorong karyawannya bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pengaruh kepada orang lain.
2. Peneliti lain

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 115 orang responden dari kalangan karyawan (dosen dan staf). Sampel semacam ini tanpa diatur menurut usia responden (dosen atau karyawan) sehingga dapat menimbulkan bias dalam pengukuran variabel-variabelnya. Untuk itu, pada penelitian selanjutnya, dapat dilakukan pengklasifikasian responden berdasar usia. Pada penelitian selanjutnya diharapkan untuk dapat menggunakan objek penelitian lain (seperti bank, perusahaan asuransi, koperasi, dan lainnya) serta menambah variabel yang digunakan seperti sistem kompensasi, budaya organisasi, komunikasi, dan lainnya sehingga hasil temuannya lebih baik dalam menjelaskan mengenai disiplin kerja dan kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Bambang, Guritno dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Brahmasari, Ida Ayu. Suprayitno, Agus. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan. Vol 10, No.2. September 2008, 124-135. Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Dimiyati, Mohamad. 2009. *Analisis SEM dalam Uji Pengaruh Beberapa Variabel Terhadap Loyalitas. Kajian Berbasis Riset pada Debitur Kredit Usaha Kecil*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fathoni, H. Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Firdaus, Vera. 2011. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada UD. Karya Jati Jombang)*. Jember. Program Pasca Sarjana Universitas Jember.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, I. 2008. *Model Persamaan Structural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Versi 16.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gray, Jery L. Frederic A. Starke. 1998. *Organizational Behavior, Concepts, and Applications*. Charles E. Merrill Publ. Company. Columbus.
- Hayati, Neuneung Ratna dan Ivan Gumilar Sambas Putra. 2010. *Modul Praktikum Metode Riset Untuk Bisnis dan Manajemen (SI-Mn)*. Universitas Widyatama. Bandung.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hermawan, Asep. 2005. *Penelitian Bisnis. Paradigma Kuantitatif*. PT. Grasindo. Jakarta.

- Husnawati, Ari. 2006. *Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang)*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mangkunegoro, A.P. 2000. 2001. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Mangkunegoro, A.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Miftah, T. 1997. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Nawawi. H.H. 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia, Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Ramadiani. 2010. *Structural Equation Model Untuk Analisis Multivariate Menggunakan Lisrel*. Samarinda: Program Studi Ilmu Komputer. FMIPA. Universitas Mulawarman Vol 5. No.1 Feb 14.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins. Stephen. P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* Edisi Kelima. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.
- Saydan, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung. Jakarta.
- Siagian, P. Sondang. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siagian, P.S., 2008. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Gunung Agung. Jakarta.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. PT. Elex Komputindo. Jakarta.

- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Suparmiasih, Rundingsari. 2010. *Pengaruh Faktor-Faktor Lingkungan Kerja, Motivasi, Perencanaan, dan Pengembangan, Karir serta Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Anggota Polres Jember*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Jember.
- Suranta, Sri. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Empirika. Vol. 15. No 2. Hal: 116-138.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Kencana Perdana Media Group. Jakarta.
- Swanburg, R. 2000. *Pengantar Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan*. ECG. Jakarta.
- Swasto. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Terry, R. George. 2006. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Edisi Revisi. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Timple, Dale. 1993. *Kinerja*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Tjiptono, Fandi. 2004. *Manajemen Jasa*. Andi Offset. Jakarta.
- Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Lampiran 1.

Perihal: Permohonan Kuesioner Penelitian Tesis

Kepada :

Yth. Bpk/Ibu/Sdr/i.

Karyawan IAIN Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tesis pada Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Jember, kami bermaksud melakukan penelitian dengan judul : **"ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (PADA KARYAWAN IAIN JEMBER)"**. Mohon kiranya Bpk/Ibu/Sdr/i. Dapat membantu kami mengisi kuesioner sehubungan dengan penelitian tersebut. Kami sangat berharap kuesioner ini diisi dengan obyektif dan jujur agar dapat menjelaskan kondisi yang sesungguhnya. Kerahasiaan dan kejujuran jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr/i. berikan hanya untuk kepentingan akademis.

Atas kesediaan meluangkan waktu dan bantuan yang diberikan, peneliti menyampaikan terima kasih.

Hormat kami,

Hermawan Setiyanto,
SP.
NIM: 130820101066

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN :

1. Jenis Kelamin : Laki-laki/ Perempuan *
2. Status : Single/ Menikah *
3. Pendidikan : SD/ SMP/ SMU/ S1/ S2/ S3 *
4. Bagian :
5. Jabatan :
6. Masa Kerja :
7. Gol. Pegawai :
8. Penghasilan :
 - a. < Rp. 1.000.000
 - b. Rp. 1.000.000 s/d Rp. 1.500.000
 - c. Rp. 1.600.000 s/d Rp. 2.000.000
 - d. Rp. 2.000.000 s/d Rp. 3.500.000
 - e. > Rp. 3.500.000

(Lingkari jawaban yang dipilih)

* Coret yang tidak perlu

PETUNJUK PENGISIAN :

1. Daftar pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka penyelesaian studi S2 di Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Jember.
2. Jawablah pernyataan dibawah ini sesuai dengan pendapat Bpk/Ibu/Sdr/i dan sesuai dengan keadaan yang dialami.
3. Pilihlah salah satu jawaban dengan memberikan tanda silang (√).
4. Keterangan atas jawaban Kuesioner dibawah ini adalah :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

CS = Cukup Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak setuju

PERNYATAAN-PERNYATAAN

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Butir Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Rektor IAIN Jember selalu membuat bawahannya memiliki kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan membuat bawahannya memiliki kepercayaan diri.					
2.	Rektor IAIN Jember menyampaikan tujuan organisasi dengan jelas dan mencontohkan sikap dan perilaku bekerja yang baik bagi bawahannya.					
3.	Rektor IAIN Jember memberikan bimbingan dan mentoring bawahannya sehingga mereka dapat mengembangkan kemampuan.					
4.	Rektor IAIN Jember mendorong bawahan lebih kreatif untuk mencetuskan ide-ide dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.					

2. Variabel Motivasi Kerja

No	Butir Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Rektor IAIN Jember mendorong serta menggerakkan bawahannya agar berprestasi dalam bekerja.					
2.	Rektor IAIN Jember mendorong bawahannya agar dapat bekerja dalam tim dan bersinergi.					
3.	Rektor IAIN Jember mendorong karyawannya					

	bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pengaruh kepada orang lain.					
--	---	--	--	--	--	--

3. Variabel Disiplin Kerja

No	Butir Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kemampuan dan jabatan karyawan.					
2.	Rektor memberikan teladan dan contoh yang baik di tempat saya bekerja sehingga menimbulkan keseganan saya.					
3.	Saya merasa puas dengan gaji dan tunjangan yang saya terima di tempat saya bekerja sehingga rasa kedisiplinan saya dalam bekerja meningkat.					
4.	Rektor memperlakukan bawahannya dengan baik dan tidak ada perbedaan perlakuan terhadap bawahannya.					
5.	Rektor selalu hadir di tempat kerja dan memberikan arahan atau bimbingan kepada bawahannya yang mengalami kendala/kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan					
6.	Karyawan akan mendapatkan hukuman yang adil dan tegas jika melanggar aturan-aturan yang telah ditetapkan instansi.					
7.	Rektor berani tegas menindak karyawan yang melanggar aturan perusahaan dengan memberlakukan sanksi atau hukuman yang telah ditetapkan instansi.					
8.	Hubungan saya dengan rekan kerja dan atasan/					

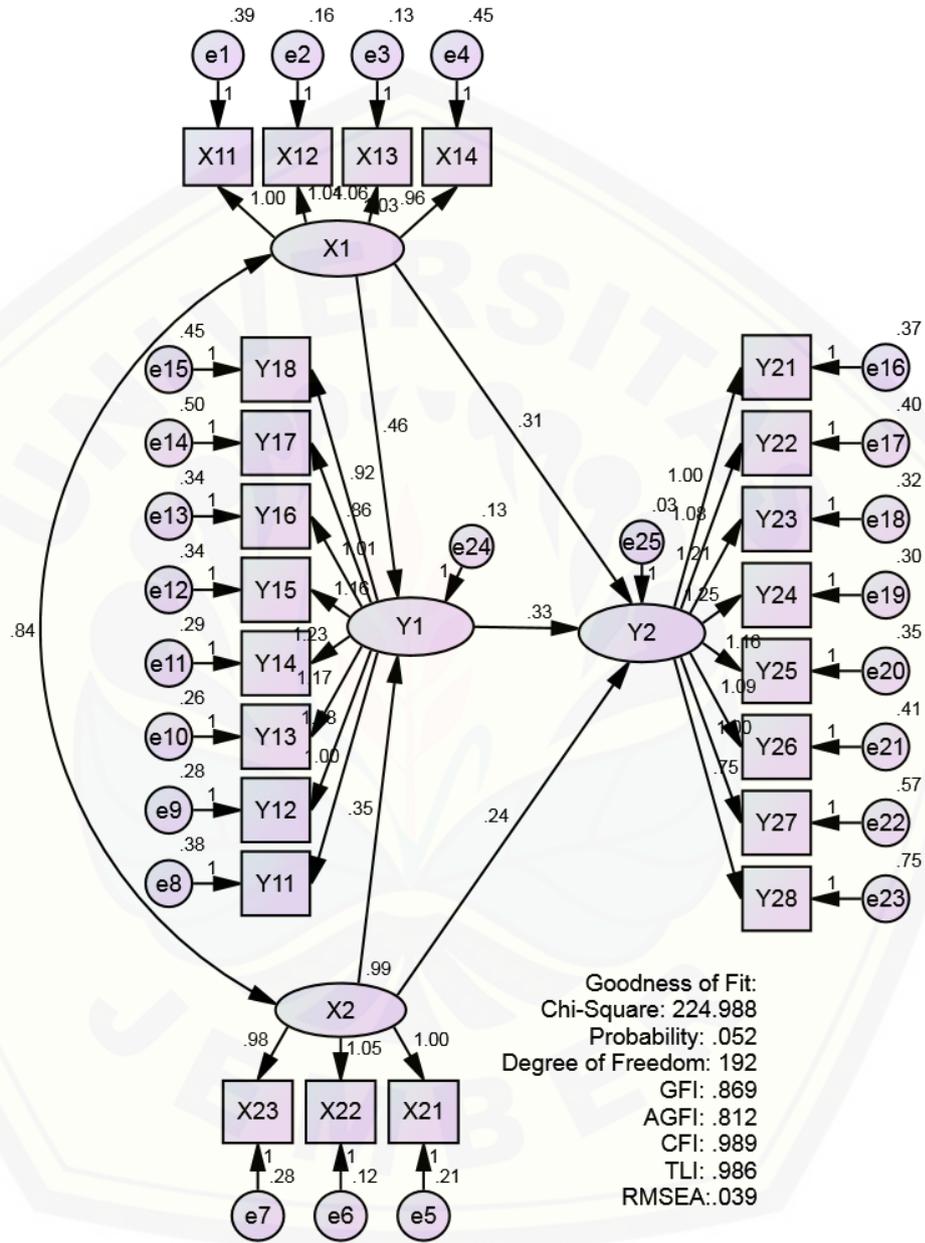
	bawahan nyaman dan harmonis sehingga menciptakan suasana kerja yang dinamis dan menyenangkan.					
--	---	--	--	--	--	--

4. Variabel Kinerja Karyawan

No	Butir Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya selalu mampu menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan jadwalnya dan siap menerima pekerjaan tambahan.					
2.	Saya bekerja dengan rapi, teliti, baik dan menyelesaikan semua pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.					
3.	Saya menguasai dan memahami apa yang menjadi tugas saya dan saya melaksanakannya dengan baik dan penuh tanggung jawab.					
4.	Saya selalu memberikan solusi yang cerdas dan masukan untuk menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan di kantor.					
5.	Saya senang dengan lingkungan kerja saya dan mampu bekerja sama dalam sebuah tim.					
6.	Saya bekerja sesuai prosedur dan standar perusahaan dan setiap pekerjaan mampu saya selesaikan tepat waktu					
7.	Saya senang dengan tanggung jawab yang diamanahkan kepada saya dan dengan ikhlas menerima tugas tambahan dari atasan.					
8.	Rekan kerja maupun atasan saya selalu bersikap ramah dengan saya maupun dengan karyawan lainnya.					

Lampiran 2.

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN IAIN JEMBER



Lampiran 3
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Statistics

	N		Mean	Mode	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
	Valid	Missing						
X11	115	0	2.0435	1.00	1.014	.226	.055	.447
X12	115	0	2.0174	1.00	1.185	.226	.711	.447
X13	115	0	1.9739	1.00	1.343	.226	1.231	.447
X14	115	0	2.1391	2.00	1.049	.226	.303	.447
X21	115	0	2.1739	2.00	1.047	.226	.498	.447
X22	115	0	2.2000	2.00	.966	.226	.168	.447
X23	115	0	2.2609	2.00	.927	.226	.275	.447
Y11	115	0	2.2609	2.00	.896	.226	.476	.447
Y12	115	0	2.2087	2.00	.986	.226	.333	.447
Y13	115	0	2.1391	2.00	1.018	.226	.466	.447
Y14	115	0	2.2174	2.00	.934	.226	.029	.447
Y15	115	0	2.2696	2.00	.837	.226	-.063	.447
Y16	115	0	2.3130	2.00	.895	.226	.595	.447
Y17	115	0	2.3565	2.00 ^a	.617	.226	.355	.447
Y18	115	0	2.3565	2.00	.648	.226	-.127	.447
Y21	115	0	2.3304	2.00	.524	.226	-.201	.447
Y22	115	0	2.3304	2.00	.829	.226	.306	.447
Y23	115	0	2.2609	2.00	1.055	.226	.557	.447
Y24	115	0	2.2783	2.00	1.014	.226	.352	.447
Y25	115	0	2.2174	2.00	.990	.226	.572	.447
Y26	115	0	2.1478	2.00	.805	.226	-.041	.447
Y27	115	0	2.2000	1.00	.574	.226	-.564	.447
Y28	115	0	2.3043	3.00	.258	.226	-.800	.447

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	50	43.5	43.5	43.5
	2.00	33	28.7	28.7	72.2
	3.00	15	13.0	13.0	85.2
	4.00	11	9.6	9.6	94.8
	5.00	6	5.2	5.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	45	39.1	39.1	39.1
	2.00	44	38.3	38.3	77.4
	3.00	11	9.6	9.6	87.0
	4.00	9	7.8	7.8	94.8
	5.00	6	5.2	5.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	48	41.7	41.7	41.7
	2.00	42	36.5	36.5	78.3
	3.00	13	11.3	11.3	89.6
	4.00	4	3.5	3.5	93.0
	5.00	8	7.0	7.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	40	34.8	34.8	34.8
	2.00	44	38.3	38.3	73.0
	3.00	14	12.2	12.2	85.2
	4.00	9	7.8	7.8	93.0
	5.00	8	7.0	7.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	32	27.8	27.8	27.8
	2.00	54	47.0	47.0	74.8
	3.00	12	10.4	10.4	85.2
	4.00	11	9.6	9.6	94.8
	5.00	6	5.2	5.2	100.0
Total		115	100.0	100.0	

X22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	31	27.0	27.0	27.0
	2.00	55	47.8	47.8	74.8
	3.00	9	7.8	7.8	82.6
	4.00	15	13.0	13.0	95.7
	5.00	5	4.3	4.3	100.0
Total		115	100.0	100.0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	29	25.2	25.2	25.2
	2.00	51	44.3	44.3	69.6
	3.00	18	15.7	15.7	85.2
	4.00	10	8.7	8.7	93.9
	5.00	7	6.1	6.1	100.0
Total		115	100.0	100.0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	27	23.5	23.5	23.5
	2.00	51	44.3	44.3	67.8
	3.00	23	20.0	20.0	87.8
	4.00	8	7.0	7.0	94.8
	5.00	6	5.2	5.2	100.0
Total		115	100.0	100.0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	34	29.6	29.6	29.6
	2.00	47	40.9	40.9	70.4
	3.00	18	15.7	15.7	86.1
	4.00	8	7.0	7.0	93.0
	5.00	8	7.0	7.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	38	33.0	33.0	33.0
	2.00	44	38.3	38.3	71.3
	3.00	19	16.5	16.5	87.8
	4.00	7	6.1	6.1	93.9
	5.00	7	6.1	6.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	36	31.3	31.3	31.3
	2.00	45	39.1	39.1	70.4
	3.00	15	13.0	13.0	83.5
	4.00	11	9.6	9.6	93.0
	5.00	8	7.0	7.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	32	27.8	27.8	27.8
	2.00	46	40.0	40.0	67.8
	3.00	18	15.7	15.7	83.5
	4.00	12	10.4	10.4	93.9
	5.00	7	6.1	6.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	24	20.9	20.9	20.9
	2.00	51	44.3	44.3	65.2
	3.00	27	23.5	23.5	88.7
	4.00	6	5.2	5.2	93.9
	5.00	7	6.1	6.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	25	21.7	21.7	21.7
	2.00	40	34.8	34.8	56.5
	3.00	40	34.8	34.8	91.3
	4.00	4	3.5	3.5	94.8
	5.00	6	5.2	5.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	23	20.0	20.0	20.0
	2.00	50	43.5	43.5	63.5
	3.00	24	20.9	20.9	84.3
	4.00	14	12.2	12.2	96.5
	5.00	4	3.5	3.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	25	21.7	21.7	21.7
	2.00	45	39.1	39.1	60.9
	3.00	30	26.1	26.1	87.0
	4.00	12	10.4	10.4	97.4
	5.00	3	2.6	2.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	25	21.7	21.7	21.7
	2.00	49	42.6	42.6	64.3
	3.00	26	22.6	22.6	87.0
	4.00	8	7.0	7.0	93.9
	5.00	7	6.1	6.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	28	24.3	24.3	24.3
	2.00	54	47.0	47.0	71.3
	3.00	17	14.8	14.8	86.1
	4.00	7	6.1	6.1	92.2
	5.00	9	7.8	7.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	28	24.3	24.3	24.3
	2.00	54	47.0	47.0	71.3
	3.00	15	13.0	13.0	84.3
	4.00	9	7.8	7.8	92.2
	5.00	9	7.8	7.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	32	27.8	27.8	27.8
	2.00	47	40.9	40.9	68.7
	3.00	23	20.0	20.0	88.7
	4.00	5	4.3	4.3	93.0
	5.00	8	7.0	7.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	38	33.0	33.0	33.0
	2.00	41	35.7	35.7	68.7
	3.00	21	18.3	18.3	87.0
	4.00	11	9.6	9.6	96.5
	5.00	4	3.5	3.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	39	33.9	33.9	33.9
	2.00	33	28.7	28.7	62.6
	3.00	27	23.5	23.5	86.1
	4.00	13	11.3	11.3	97.4
	5.00	3	2.6	2.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Y28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	34	29.6	29.6	29.6
	2.00	28	24.3	24.3	53.9
	3.00	39	33.9	33.9	87.8
	4.00	12	10.4	10.4	98.3
	5.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Lampiran 4
Hasil Analisis *Structural Equation Model* (SEM)

Analysis Summary

Date and Time

Date: Tuesday, June 23, 2015

Time: 4:21:18 PM

Title

Model: Tuesday, June 23, 2015 4:21 PM

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 115

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X11

X12

X13

X14

X21

X22

X23

Y11

Y12

Y13

Y14

Y15

Y16

Y17

Y18

Y21

Y22

Y23

Y24

Y25

Y26

Y27

Y28

Unobserved, endogenous variables

Y1

Y2

Unobserved, exogenous variables

X1

e1

e2

e3

e4

X2

e5

e6

e7

e8

e9

e10

e11

e12

e13

e14

e15

e16

e17

e18

e19

e20

e21

e22

e23

e24

e25

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 52

Number of observed variables: 23

Number of unobserved variables: 29

Number of exogenous variables: 27

Number of endogenous variables: 25

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	29	0	0	0	0	29
Labeled	0	0	0	0	0	0

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Unlabeled	24	1	27	0	0	52
Total	53	1	27	0	0	81

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y28	1.000	5.000	.255	1.116	-.818	-1.790
Y27	1.000	5.000	.566	2.479	-.591	-1.295
Y26	1.000	5.000	.794	3.477	-.091	-.199
Y25	1.000	5.000	.977	4.278	.495	1.084
Y24	1.000	5.000	1.001	4.383	.285	.624
Y23	1.000	5.000	1.041	4.558	.481	1.053
Y22	1.000	5.000	.818	3.581	.241	.527
Y21	1.000	5.000	.518	2.266	-.244	-.535
Y18	1.000	5.000	.640	2.801	-.173	-.380
Y17	1.000	5.000	.609	2.667	.288	.630
Y16	1.000	5.000	.883	3.865	.518	1.134
Y15	1.000	5.000	.826	3.617	-.112	-.245
Y14	1.000	5.000	.921	4.034	-.024	-.053
Y13	1.000	5.000	1.004	4.397	.395	.864
Y12	1.000	5.000	.973	4.262	.267	.585
Y11	1.000	5.000	.884	3.871	.404	.884
X23	1.000	5.000	.915	4.007	.211	.462
X22	1.000	5.000	.953	4.172	.109	.238
X21	1.000	5.000	1.034	4.525	.425	.930
X14	1.000	5.000	1.035	4.533	.238	.522
X13	1.000	5.000	1.326	5.804	1.127	2.466
X12	1.000	5.000	1.170	5.122	.629	1.377
X11	1.000	5.000	1.000	4.380	.001	.002
Multivariate					3.902	.617

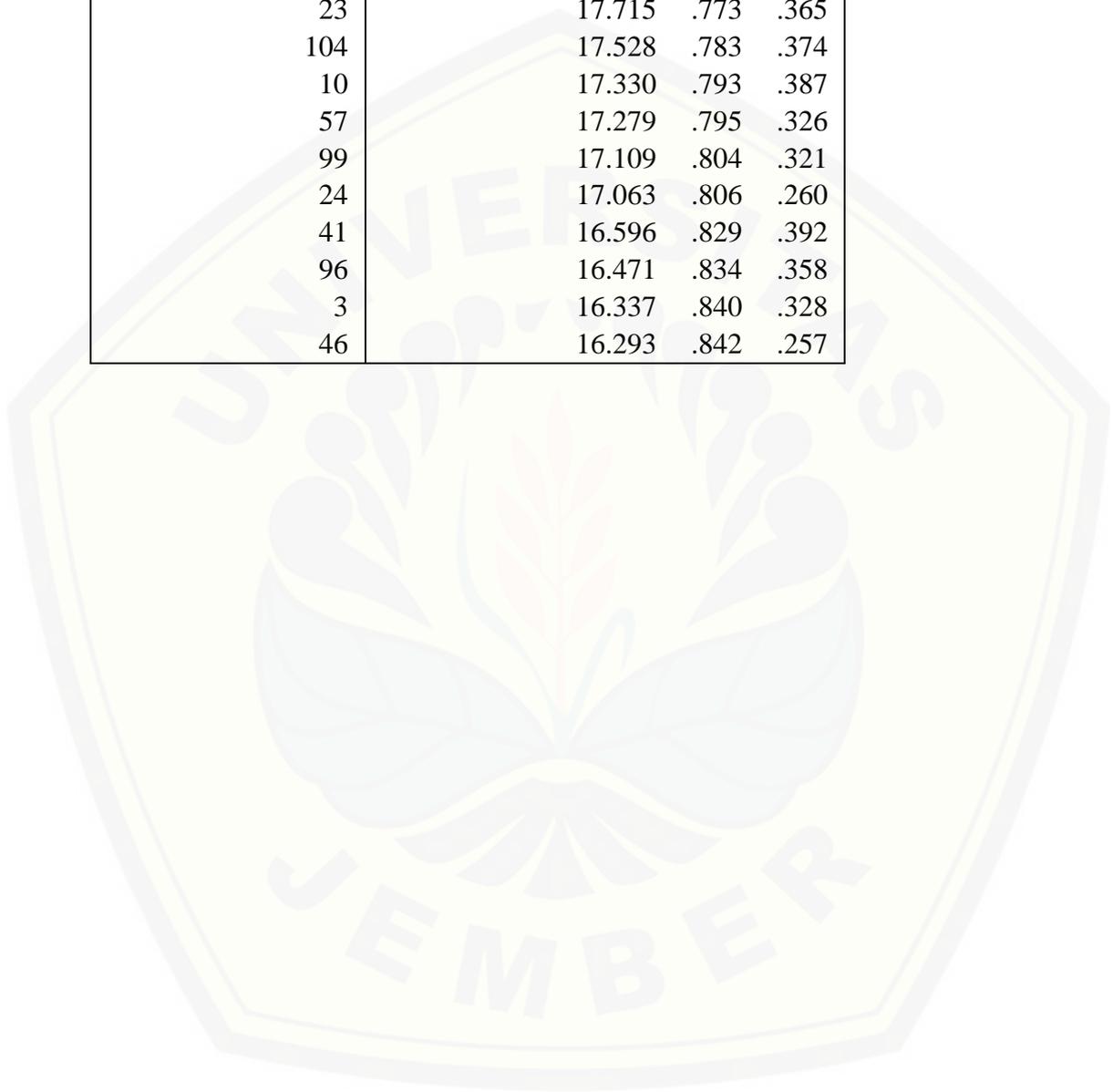
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
7	40.842	.012	.760
112	39.969	.015	.534
20	37.571	.028	.635
37	36.941	.033	.528
115	36.882	.033	.341
33	36.026	.041	.333

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	34.607	.057	.482
29	33.811	.068	.525
21	32.704	.086	.670
110	32.596	.088	.569
103	32.496	.090	.467
71	31.463	.112	.644
6	30.854	.126	.708
56	30.627	.132	.671
34	30.324	.140	.660
97	30.103	.146	.628
2	29.874	.153	.602
17	29.828	.154	.515
32	29.802	.155	.422
18	29.682	.159	.366
16	29.446	.166	.353
102	29.278	.171	.320
85	28.702	.190	.433
12	28.317	.204	.488
28	28.101	.212	.480
62	28.072	.213	.402
114	27.741	.226	.444
36	27.531	.234	.441
47	27.449	.237	.389
4	27.418	.239	.321
22	26.347	.285	.675
35	25.721	.314	.824
42	25.531	.324	.825
70	25.521	.324	.771
78	25.353	.332	.767
9	24.813	.360	.875
72	24.453	.379	.915
61	24.391	.382	.894
40	24.322	.386	.872
107	24.002	.404	.907
98	23.996	.404	.872
111	23.888	.410	.858
26	23.864	.411	.819
53	23.717	.420	.815
93	23.654	.423	.784
68	23.639	.424	.730

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
86	23.575	.428	.692
77	23.411	.437	.697
5	22.994	.461	.801
51	22.950	.464	.762
31	22.729	.477	.790
82	22.654	.481	.762
83	22.556	.487	.743
94	22.336	.500	.772
30	22.304	.502	.726
39	22.278	.504	.673
19	22.275	.504	.605
44	22.260	.505	.539
92	22.188	.509	.502
108	21.991	.521	.530
109	21.936	.524	.484
74	21.925	.525	.416
14	21.904	.526	.355
63	21.272	.565	.607
38	21.236	.567	.552
91	21.222	.568	.484
73	21.210	.568	.416
88	21.180	.570	.359
15	21.166	.571	.297
105	21.094	.575	.265
76	20.749	.596	.360
89	20.663	.602	.332
55	20.532	.610	.326
87	20.464	.614	.290
11	20.285	.625	.306
101	20.259	.626	.253
13	20.043	.639	.284
64	20.034	.640	.225
75	19.973	.644	.192
58	19.845	.651	.184
113	19.812	.653	.145
81	19.746	.657	.121
50	19.176	.691	.272
90	19.101	.695	.239
8	18.980	.702	.225
106	18.923	.706	.188

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
27	18.861	.709	.155
65	17.876	.764	.541
59	17.764	.770	.514
67	17.715	.773	.452
23	17.715	.773	.365
104	17.528	.783	.374
10	17.330	.793	.387
57	17.279	.795	.326
99	17.109	.804	.321
24	17.063	.806	.260
41	16.596	.829	.392
96	16.471	.834	.358
3	16.337	.840	.328
46	16.293	.842	.257



Sample Covariances (Group number 1)

	Y28	Y27	Y26	Y25	Y24	Y23	Y22	Y21	Y18	Y17	Y16	Y15	Y14	Y13	Y12	Y11	X23	X22	X21	X14	X13	X12	X11	
Y28	1.116																							
Y27	.748	1.221																						
Y26	.607	.979	1.187																					
Y25	.569	.722	.872	1.231																				
Y24	.585	.727	.863	1.070	1.314																			
Y23	.547	.626	.753	.943	1.075	1.271																		
Y22	.491	.603	.664	.719	.856	.949	1.160																	
Y21	.430	.612	.664	.685	.752	.801	.865	1.021																
Y18	.431	.616	.652	.705	.788	.785	.787	.839	1.082															
Y17	.326	.537	.513	.636	.657	.664	.656	.708	.803	1.047														
Y16	.496	.650	.649	.775	.869	.805	.723	.723	.784	.871	1.102													
Y15	.631	.737	.778	.846	.960	.886	.763	.667	.773	.773	.976	1.327												
Y14	.629	.791	.846	.892	1.000	.961	.902	.798	.783	.722	.862	1.141	1.405											
Y13	.601	.790	.832	.883	.918	.877	.806	.728	.716	.646	.783	.997	1.144	1.268										
Y12	.632	.732	.847	.911	1.003	.919	.827	.731	.708	.630	.830	.970	1.068	1.110	1.313									
Y11	.442	.635	.753	.856	.867	.810	.740	.636	.646	.611	.701	.738	.856	.885	1.015	1.115								
X23	.538	.765	.857	.891	.936	.915	.801	.696	.750	.681	.753	.791	.856	.859	.963	.932	1.236							
X22	.548	.830	.910	.852	.892	.922	.864	.751	.746	.650	.772	.842	.904	.885	.871	.843	1.035	1.221						
X21	.504	.783	.835	.849	.899	.894	.829	.743	.721	.703	.798	.814	.867	.845	.833	.755	.937	1.061	1.205					
X14	.575	.833	.901	.891	.918	.912	.815	.780	.768	.707	.843	.884	.970	.876	.849	.746	.920	1.042	1.124	1.389				
X13	.582	.823	.891	.971	1.016	.989	.861	.861	.853	.775	.860	.911	.988	.908	.927	.807	.876	.892	.909	1.064	1.295			
X12	.621	.823	.876	.892	.926	.926	.803	.829	.837	.689	.812	.908	.944	.919	.901	.717	.830	.875	.823	.971	1.148	1.269		
X11	.622	.817	.898	.851	.979	.884	.847	.855	.784	.654	.786	.884	.964	.916	.956	.771	.850	.896	.827	.924	1.045	1.130	1.416	

Determinant of sample covariance matrix = 27.092

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 276
 Number of distinct parameters to be estimated: 84
 Degrees of freedom (276 - 84): 192

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 224.988
 Degrees of freedom = 192
 Probability level = .052

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X1	.463	.091	5.100	***	par_20
Y1 <--- X2	.346	.090	3.846	***	par_24
Y2 <--- X1	.306	.074	4.158	***	par_21
Y2 <--- X2	.241	.066	3.645	***	par_22
Y2 <--- Y1	.328	.092	3.550	***	par_23
X11 <--- X1	1.000				
X12 <--- X1	1.040	.072	14.468	***	par_1
X13 <--- X1	1.064	.073	14.527	***	par_2
X14 <--- X1	.956	.086	11.114	***	par_3
X21 <--- X2	1.000				
X22 <--- X2	1.055	.058	18.049	***	par_4
X23 <--- X2	.983	.068	14.424	***	par_5
Y11 <--- Y1	1.000				
Y12 <--- Y1	1.181	.099	11.932	***	par_6
Y13 <--- Y1	1.170	.098	11.950	***	par_7
Y14 <--- Y1	1.230	.104	11.825	***	par_8
Y15 <--- Y1	1.158	.104	11.166	***	par_9
Y16 <--- Y1	1.014	.096	10.546	***	par_10
Y17 <--- Y1	.860	.099	8.682	***	par_11
Y18 <--- Y1	.921	.099	9.338	***	par_12
Y21 <--- Y2	1.000				
Y22 <--- Y2	1.078	.107	10.098	***	par_13
Y23 <--- Y2	1.206	.110	11.010	***	par_14
Y24 <--- Y2	1.246	.111	11.198	***	par_15

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y25 <--- Y2	1.164	.109	10.634	***	par_16
Y26 <--- Y2	1.094	.109	10.027	***	par_17
Y27 <--- Y2	.998	.115	8.700	***	par_18
Y28 <--- Y2	.751	.115	6.505	***	par_19

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1 <--- X1	.546
Y1 <--- X2	.401
Y2 <--- X1	.384
Y2 <--- X2	.297
Y2 <--- Y1	.349
X11 <--- X1	.852
X12 <--- X1	.935
X13 <--- X1	.948
X14 <--- X1	.822
X21 <--- X2	.908
X22 <--- X2	.952
X23 <--- X2	.882
Y11 <--- Y1	.815
Y12 <--- Y1	.887
Y13 <--- Y1	.894
Y14 <--- Y1	.893
Y15 <--- Y1	.864
Y16 <--- Y1	.830
Y17 <--- Y1	.723
Y18 <--- Y1	.762
Y21 <--- Y2	.800
Y22 <--- Y2	.808
Y23 <--- Y2	.864
Y24 <--- Y2	.878
Y25 <--- Y2	.848
Y26 <--- Y2	.811
Y27 <--- Y2	.730
Y28 <--- Y2	.574

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--> X2	.840	.139	6.022	***	par_25

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1 <--> X2	.831

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	1.027	.183	5.624	***	par_26
X2	.994	.159	6.259	***	par_27
e24	.131	.030	4.379	***	par_28
e25	.026	.012	2.244	.025	par_29
e1	.389	.059	6.580	***	par_30
e2	.159	.030	5.220	***	par_31
e3	.132	.028	4.770	***	par_32
e4	.452	.066	6.795	***	par_33
e5	.211	.036	5.813	***	par_34
e6	.115	.029	3.940	***	par_35
e7	.275	.044	6.189	***	par_36
e8	.375	.055	6.863	***	par_37
e9	.281	.045	6.292	***	par_38
e10	.255	.041	6.182	***	par_39
e11	.286	.045	6.284	***	par_40
e12	.335	.051	6.572	***	par_41
e13	.342	.051	6.741	***	par_42
e14	.500	.070	7.130	***	par_43
e15	.454	.064	7.047	***	par_44
e16	.368	.052	7.093	***	par_45
e17	.402	.057	7.056	***	par_46
e18	.321	.048	6.672	***	par_47
e19	.300	.047	6.425	***	par_48
e20	.347	.051	6.800	***	par_49
e21	.406	.058	7.028	***	par_50
e22	.571	.079	7.222	***	par_51
e23	.748	.101	7.429	***	par_52

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1	.823
Y2	.960
Y28	.330
Y27	.532
Y26	.658
Y25	.718
Y24	.771

	Estimate
Y23	.747
Y22	.654
Y21	.639
Y18	.580
Y17	.523
Y16	.689
Y15	.747
Y14	.797
Y13	.799
Y12	.786
Y11	.663
X23	.777
X22	.906
X21	.825
X14	.675
X13	.898
X12	.875
X11	.726

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.346	.463	.000	.000
Y2	.354	.458	.328	.000
Y28	.266	.344	.246	.751
Y27	.353	.457	.327	.998
Y26	.387	.501	.359	1.094
Y25	.412	.533	.382	1.164
Y24	.441	.571	.409	1.246
Y23	.427	.553	.396	1.206
Y22	.382	.494	.354	1.078
Y21	.354	.458	.328	1.000
Y18	.319	.427	.921	.000
Y17	.297	.399	.860	.000
Y16	.350	.470	1.014	.000
Y15	.400	.537	1.158	.000
Y14	.425	.570	1.230	.000
Y13	.404	.542	1.170	.000
Y12	.408	.547	1.181	.000
Y11	.346	.463	1.000	.000
X23	.983	.000	.000	.000
X22	1.055	.000	.000	.000
X21	1.000	.000	.000	.000
X14	.000	.956	.000	.000

	X2	X1	Y1	Y2
X13	.000	1.064	.000	.000
X12	.000	1.040	.000	.000
X11	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.401	.546	.000	.000
Y2	.437	.575	.349	.000
Y28	.251	.330	.201	.574
Y27	.319	.419	.255	.730
Y26	.355	.466	.283	.811
Y25	.370	.487	.296	.848
Y24	.384	.505	.307	.878
Y23	.378	.497	.302	.864
Y22	.353	.465	.282	.808
Y21	.349	.459	.279	.800
Y18	.305	.416	.762	.000
Y17	.290	.395	.723	.000
Y16	.333	.453	.830	.000
Y15	.346	.472	.864	.000
Y14	.358	.487	.893	.000
Y13	.358	.488	.894	.000
Y12	.355	.484	.887	.000
Y11	.326	.445	.815	.000
X23	.882	.000	.000	.000
X22	.952	.000	.000	.000
X21	.908	.000	.000	.000
X14	.000	.822	.000	.000
X13	.000	.948	.000	.000
X12	.000	.935	.000	.000
X11	.000	.852	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.346	.463	.000	.000
Y2	.241	.306	.328	.000
Y28	.000	.000	.000	.751
Y27	.000	.000	.000	.998
Y26	.000	.000	.000	1.094
Y25	.000	.000	.000	1.164
Y24	.000	.000	.000	1.246
Y23	.000	.000	.000	1.206

	X2	X1	Y1	Y2
Y22	.000	.000	.000	1.078
Y21	.000	.000	.000	1.000
Y18	.000	.000	.921	.000
Y17	.000	.000	.860	.000
Y16	.000	.000	1.014	.000
Y15	.000	.000	1.158	.000
Y14	.000	.000	1.230	.000
Y13	.000	.000	1.170	.000
Y12	.000	.000	1.181	.000
Y11	.000	.000	1.000	.000
X23	.983	.000	.000	.000
X22	1.055	.000	.000	.000
X21	1.000	.000	.000	.000
X14	.000	.956	.000	.000
X13	.000	1.064	.000	.000
X12	.000	1.040	.000	.000
X11	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.401	.546	.000	.000
Y2	.297	.384	.349	.000
Y28	.000	.000	.000	.574
Y27	.000	.000	.000	.730
Y26	.000	.000	.000	.811
Y25	.000	.000	.000	.848
Y24	.000	.000	.000	.878
Y23	.000	.000	.000	.864
Y22	.000	.000	.000	.808
Y21	.000	.000	.000	.800
Y18	.000	.000	.762	.000
Y17	.000	.000	.723	.000
Y16	.000	.000	.830	.000
Y15	.000	.000	.864	.000
Y14	.000	.000	.893	.000
Y13	.000	.000	.894	.000
Y12	.000	.000	.887	.000
Y11	.000	.000	.815	.000
X23	.882	.000	.000	.000
X22	.952	.000	.000	.000
X21	.908	.000	.000	.000
X14	.000	.822	.000	.000
X13	.000	.948	.000	.000

	X2	X1	Y1	Y2
X12	.000	.935	.000	.000
X11	.000	.852	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000
Y2	.113	.152	.000	.000
Y28	.266	.344	.246	.000
Y27	.353	.457	.327	.000
Y26	.387	.501	.359	.000
Y25	.412	.533	.382	.000
Y24	.441	.571	.409	.000
Y23	.427	.553	.396	.000
Y22	.382	.494	.354	.000
Y21	.354	.458	.328	.000
Y18	.319	.427	.000	.000
Y17	.297	.399	.000	.000
Y16	.350	.470	.000	.000
Y15	.400	.537	.000	.000
Y14	.425	.570	.000	.000
Y13	.404	.542	.000	.000
Y12	.408	.547	.000	.000
Y11	.346	.463	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000
Y2	.140	.191	.000	.000
Y28	.251	.330	.201	.000
Y27	.319	.419	.255	.000
Y26	.355	.466	.283	.000
Y25	.370	.487	.296	.000
Y24	.384	.505	.307	.000
Y23	.378	.497	.302	.000
Y22	.353	.465	.282	.000

	X2	X1	Y1	Y2
Y21	.349	.459	.279	.000
Y18	.305	.416	.000	.000
Y17	.290	.395	.000	.000
Y16	.333	.453	.000	.000
Y15	.346	.472	.000	.000
Y14	.358	.487	.000	.000
Y13	.358	.488	.000	.000
Y12	.355	.484	.000	.000
Y11	.326	.445	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	37	-2.618	9999.000	3269.213	0	9999.000
1	e*	38	-.753	2.506	2315.237	19	.341
2	e*	28	-1.719	1.423	1477.332	5	1.054
3	e	17	-.588	.276	1339.010	6	.782
4	e*	11	-.740	.677	1090.604	6	.821
5	e*	6	-.502	.784	758.553	5	.995
6	e	4	-.698	.342	638.996	5	.839
7	e*	3	-.650	.493	477.672	5	.987
8	e*	2	-.267	.333	406.978	4	.675
9	e	0	3786.716	.464	311.054	5	.889
10	e	0	761.397	.220	286.276	7	.000
11	e	0	608.458	.503	242.245	2	.000
12	e	0	569.354	.416	226.320	1	1.137
13	e	0	810.113	.164	225.015	1	1.082
14	e	0	823.428	.028	224.988	1	1.018
15	e	0	821.995	.001	224.988	1	1.001

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	84	224.988	192	.052	1.172
Saturated model	276	.000	0		

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Independence model	23	3391.858	253	.000	13.407

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.038	.869	.812	.604
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.788	.093	.010	.085

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.934	.913	.990	.986	.989
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.759	.709	.751
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	32.988	.000	74.516
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3138.858	2954.473	3330.576

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.974	.289	.000	.654
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	29.753	27.534	25.916	29.216

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.039	.000	.058	.810
Independence model	.330	.320	.340	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	392.988	437.788	623.562	707.562
Saturated model	552.000	699.200	1309.601	1585.601
Independence model	3437.858	3450.124	3500.991	3523.991

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.447	3.158	3.812	3.840
Saturated model	4.842	4.842	4.842	6.133
Independence model	30.157	28.539	31.838	30.264

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	115	122
Independence model	10	11