



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI,  
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA UPT LLAJ JEMBER**

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,  
COMMUNICATION, AND WORK DISCIPLINE ON PERFORMANCE  
EMPLOYEE AT OF UPT LLAJ JEMBER**

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**Affrizal Andifahmi**

**120810201157**

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

**2017**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI,  
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA UPT LLAJ JEMBER**

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,  
COMMUNICATION, AND WORK DISCIPLINE ON PERFORMANCE  
EMPLOYEE AT OF UPT LLAJ JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai bentuk Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

**Affrizal Andifahmi**

**120810201157**

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

**2017**



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL**

**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : **AFFRIZAL ANDIFAHMI**

NIM : **120810201157**

Jurusan : **MANAJEMEN**

Konsentrasi : **MSDM**

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMUNIKASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA UPT LLAJ JEMBER**

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata di kemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademi jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 24 Januari 2017

Yang Menyatakan,

**AFFRIZAL ANDIFAHMI**

**NIM. 120810201157**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI, DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA UPT LLAJ JEMBER

Nama Mahasiswa : AFFRIZAL ANDIFAHMI  
NIM : 120810201157  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : MSDM  
Disetujui tanggal :

**Pembimbing I**



**Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si.**

**NIP. 197412122000122001**

**Pembimbing II**



**Drs. I Ketut Mawi Dwi Payana M.S.**

**NIP. 195112311979031017**

**Mengetahui,**

**Ketua Program Studi**



**Dr. Ika Barokah S. S.E, MM.**

**NIP. 197805252003122002**

**PENGESAHAN**

**Judul Skripsi**

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT LLAJ Jember

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**Nama Mahasiswa : Affrizal Andifahmi**

**NIM : 120810201157**

**Jurusan : Manajemen**

Telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal :

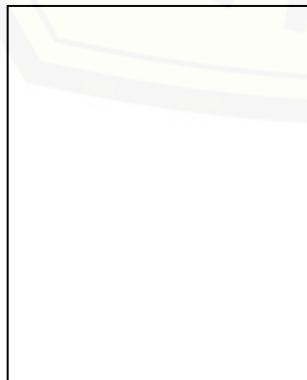
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

**SUSUNAN  
TIM PENGUJI**

Ketua : Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E., M.Si. : (.....)  
NIP. 197405022000032001

Sekretaris : Dewi Prihatini S.E., M.M., Ph.D. : (.....)  
NIP. 196903291993032001

Anggota : Dr. Nurhayati M.M. : (.....)  
NIP. 196106071987022001



Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Dekan,

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., AK.  
NIP. 197107271995121001

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Orang tuaku, Alm. Bapak Andiy Poerwoko, Ibu Siti Maghfuroh NC, dan Kakakku Affrizha Ferin Andhiny, saudara – saudaraku dan keluarga besarku tercinta yang telah memberikan dukungan, semangat, didikan serta doa terbaik;
2. Dosen Pembimbing Dr. Diana Sulianti K Tobing SE., M.Si dan Drs. I Ketut Mawi Dwi Payana M.S beserta dosen dan guru terbaikku dari taman kanak – kanak sampai perguruan tinggi, terima kasih atas bimbingan dan semua bekal ilmu yang diberikan;
3. Agus Wijaya SH., M.Hum selaku Kepala UPT LLAJ Jember sebagai objek penelitian, terima kasih atas kerja samanya;
4. Hore – Hore Adventure, terima kasih atas diskusi dengan alam yang lirih dan kisah klasiknya serta sejawat kopi dan malam atas diskusi – diskusi;
5. Teman – teman Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember Angkatan 2012, terima kasih atas pertemanannya;
6. UKM KSKM Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, terima kasih atas kekeluargaan yang telah dihadirkan;
7. Paguyuban Penanam Mangrove Jember, terimakasih atas perjuangan dan kepeduliaannya;
8. Teman – teman SD, SMP, dan SMA, terima kasih atas canda tawa hingga saat ini;
9. KKN 15 2016 Universitas Jember, terima kasih atas kisah dan kasih yang dihadirkan;
10. Kawan sederet Gang IX, terima kasih atas persaudaraan dari lalu hingga nanti;
11. Terimakasih teruntuk kamu yang sudah menggenapi setiap pikiran dan celah inspirasiku;
12. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan.

**MOTTO**

Bermimpilah setinggi langit. Jika engkau jatuh, kau akan jatuh di antara  
bintang – bintang.

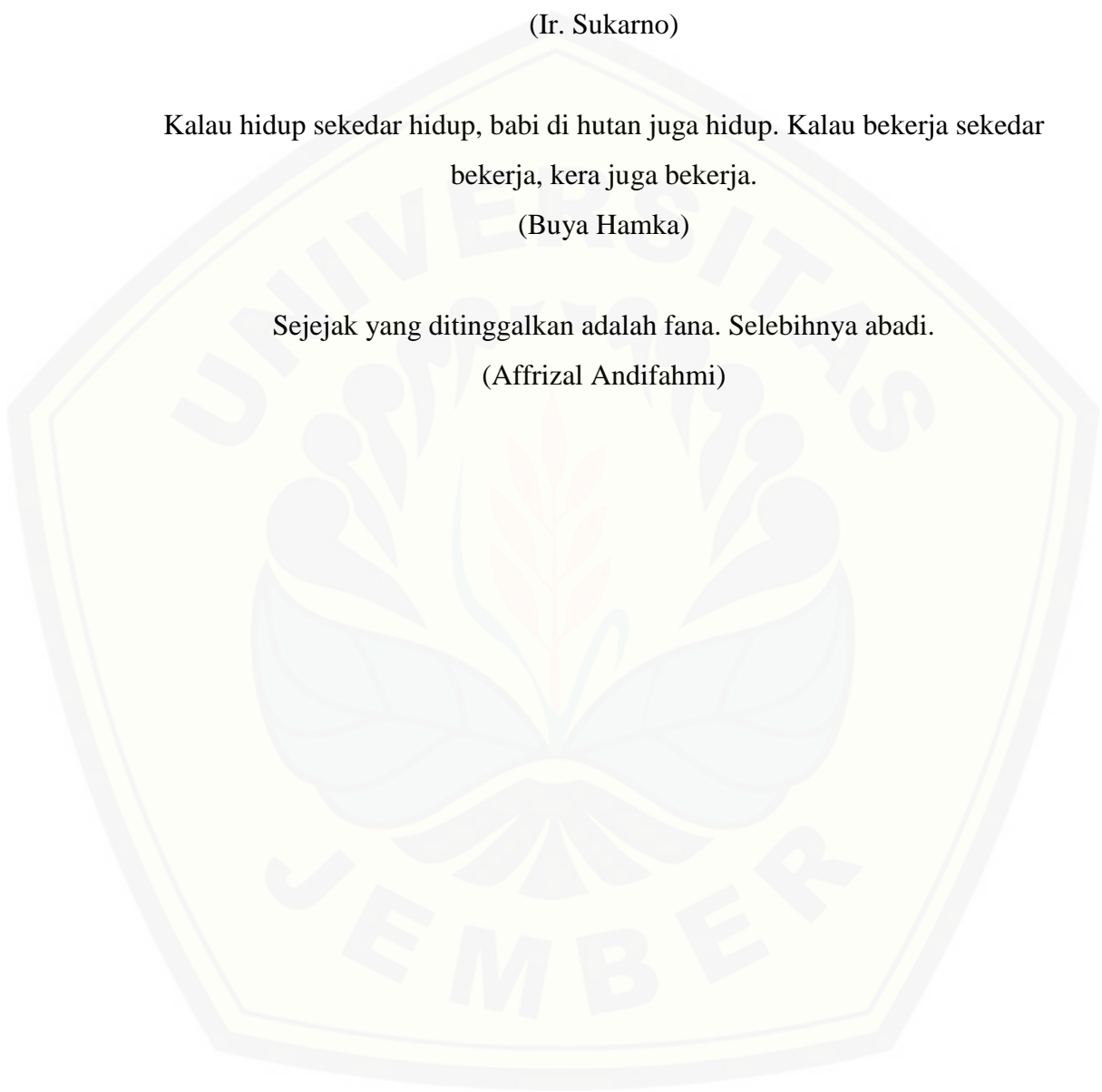
(Ir. Sukarno)

Kalau hidup sekedar hidup, babi di hutan juga hidup. Kalau bekerja sekedar  
bekerja, kera juga bekerja.

(Buya Hamka)

Sejejak yang ditinggalkan adalah fana. Selebihnya abadi.

(Affrizal Andifahmi)





## RINGKASAN

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT LLAJ Jember;** Affrizal Andifahmi; 120810201157; 2017; 97 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Pembangunan di Indonesia sudah dilakukan sebelum kemerdekaan Negara Kesatuan Republik Indonesia, khususnya pembangunan jalan untuk menghubungkan satu daerah ke daerah lain. Pembangunan dan perbaikan jalan sebagai akses penghubung dilakukan untuk menunjang terciptanya manajemen lalu lintas sebagai sarana angkutan jalan. Dinas sebagai instansi pelaksana kegiatan pemerintah menjadi organisasi bagi pegawai.

Pencapaian tujuan organisasi dapat didukung dengan adanya kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja yang ada dalam organisasi tersebut dan berpengaruh pada kinerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan adanya efek positif dari faktor-faktor tersebut.

UPT LLAJ Jember (Unit Pelaksana Teknis Lalu Lintas Angkutan Jalan Jember) merupakan instansi pemerintah yang bertugas memberikan layanan masyarakat dalam mengatur pelaksanaan manajemen lalu lintas dan manajemen angkutan. UPT LLAJ Jember berkedudukan di Kabupaten Jember dengan wilayah kerja meliputi Kabupaten Jember, Kabupaten Lumajang dan Kabupaten Bondowoso. Kebijakan Kepala Bagian UPT LLAJ dalam memimpin memberikan pengaruh pada kinerja pegawai. Komunikasi pun menjadi wadah untuk menyampaikan dan menerima pesan. Disiplin kerja yang diterapkan instansi dan pemimpin pun berpengaruh pada kinerja pegawai UPT LLAJ Jember. Dalam rangka meningkatkan pelayanan yang optimal perlu diperhatikan kinerja pegawai UPT LLAJ, karena akan berdampak pada masyarakat pengguna jalan dan angkutan jalan.

Populasi dari penelitian ini adalah pegawai UPT LLAJ Jember, dalam penelitian ini sampel adalah pegawai yang menjadi bawahan dari Kepala Bidang UPT LLAJ Jember sebanyak 37 responden. Penelitian ini menggunakan metode analisis yaitu Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), variabel komunikasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), variabel disiplin kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

## SUMMARY

**The Influence Of Transformational Leadership, Communication, And Work Discipline On Performance Employee At Of UPT LLAJ Jember;** Affrizal Andifahmi; 120810201157; 2017; 114 page; Management Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Development in Indonesia has been done prior independence national unity of the republic of indonesia, especially the development way to relate to the one region to another. Construction and repairs the way as access liaison done to support the creation of traffic management as a means of public transportation. Agency as implementing agencies government activities be organization for employees.

The achievement of a goal organization can be supported by the presence of transformational leadership, communication, and work discipline is in of these organisations and influential on employee performance in improving the performance of employees in accordance with the the positive effects of the factors.

UPT LLAJ Jember (Unit Pelaksana Teknis Lalu Lintas Angkutan Jalan) was a government institution responsible to provide community service in regulating the traffic management and transport management. UPT LLAJ Jember is based in Kabupaten Jember to the region work covers Kabupaten Jember, Kabupaten Lumajang and Kabupaten Bondowoso. Head of policy UPT LLAJ Jember in leading impact on the performance of employees. Communication is to be a forum for convey and receive messages. Work discipline applied office and guardian had an impact on their employees performance UPT LLAJ Jember. In order to increase optimal service attention should be given to employee UPT LLAJ Jember performance, because it will impact directly on road user and public transportation.

The population of research is employee UPT LLAJ Jember, in this research sample employee are being subordinate directly from head of UPT LLAJ Jember about 37 respondents. This research using methods of analysis of multiple linear regression. The result of research shows that variable transformational leadership (X1) influential positive and significantly to the employee performance (Y), the communication (X2) influential positive and significantly to the employee performance (Y), variable work discipline (X3) influential positive and significantly to the employee performance (Y).

## PRAKATA

Alhamdulillah penulis panjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga Skripsi ini dapat diselesaikan. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

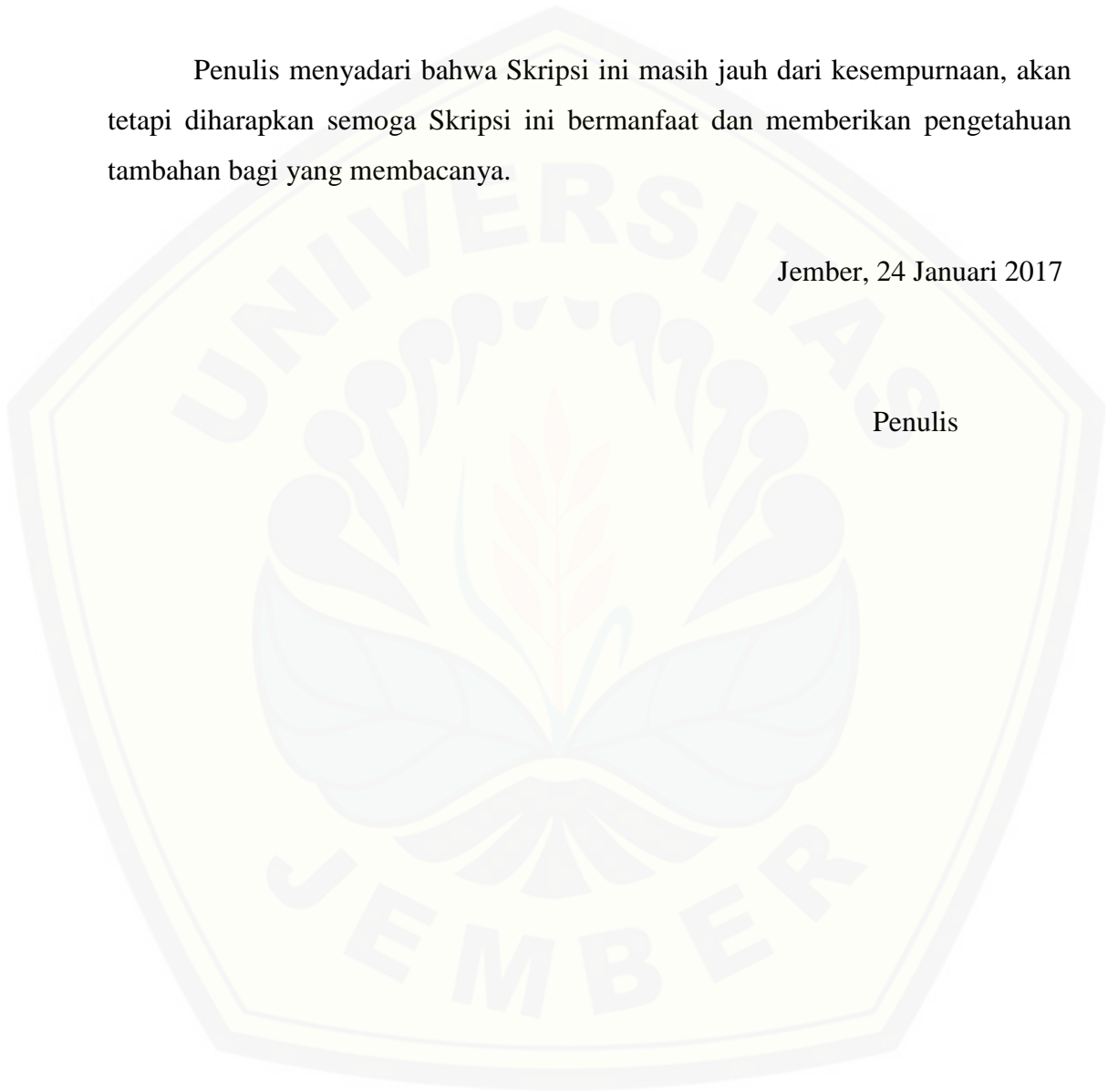
1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Dr. Handriyono SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Dr. Diana Sulianti K Tobing SE., M.Si selaku Pembimbing I yang telah memberikan ilmu, petunjuk, saran dan koreksi;
5. Drs. I Ketut Mawi Dwi Payana M.S selaku Pembimbing II yang berkenan memberikan saran dan arahan;
6. Dr. Sri Wahyu Lely SE., M.Si selaku dosen penguji utama yang memberi kritik dan saran sehingga Skripsi ini menjadi semakin baik;
7. Dewi Prihati SE., M.M, Ph.D selaku dosen penguji anggota yang memberikan koreksi dan saran sehingga Skripsi ini menjadi semakin baik;
8. Drs. Nur Hayati SE., M.M selaku dosen penguji anggota yang bersedia memberikan kritik dan saran sehingga Skripsi ini menjadi semakin baik;
9. Dr. Novi Puspitasari SE., M.M selaku dosen pembimbing akademik yang bersedia membimbing perkuliahan menjadi semakin baik;
10. Agus Wijaya SH., M.Hum selaku Kepala UPT LLAJ Jember yang telah memberi ijin penelitian;
11. Erni Kusmiati dan Segenap Pegawai UPT LLAJ yang telah berkenan membantu proses pengumpulan data menjadi dan responden penelitian;

12. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang juga telah banyak membantu;
13. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu.

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

Jember, 24 Januari 2017

Penulis



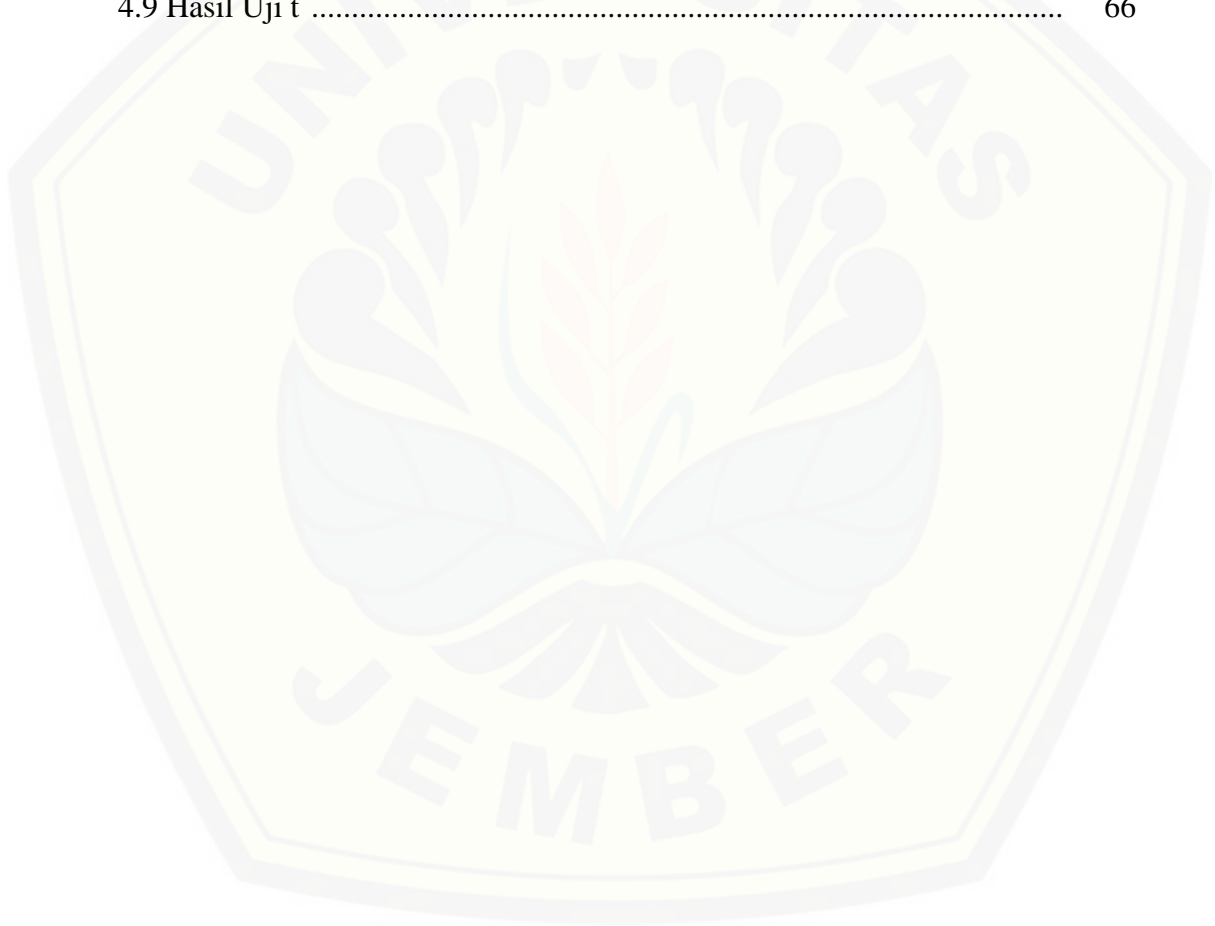
**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN RINGKASAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>HALAMAN PRAKATA .....</b>	<b>ix</b>
<b>HALAMAN DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Tinjauan Teori .....	8
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional .....	8
2.1.2 Komunikasi .....	11
2.1.3 Disiplin Kerja .....	15
2.1.4 Kinerja .....	22
2.1.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai .....	28
2.1.6 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	28
2.1.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	28
2.2 Penelitian Terdahulu .....	29
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian .....	32
2.4 Hipotesis Penelitian .....	33
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	35
3.2 Populasi dan Sampel .....	35
3.2.1 Populasi .....	35
3.2.2 Sampel .....	35
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	35
3.3.1 Jenis Data .....	35
3.3.2 Sumber Data .....	35
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	36
3.5 Identifikasi Variabel .....	37

3.6	Definisi Operasional Variabel .....	37
3.7	Skala Pengukuran .....	42
3.8	Metode Analisis Data .....	42
3.8.1	Uji Instrumen .....	42
3.8.2	Analisi Regresi Linier Berganda .....	44
3.8.3	Uji Asumsi Klasik .....	45
3.8.4	Uji Hipotesis .....	46
3.9	Kerangka Pemecahan Masalah .....	48
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>51</b>
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	51
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	51
4.1.2	Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> .....	52
4.1.3	Visi dan Misi .....	55
4.2	Karakteristik Respponden .....	55
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ....	55
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	56
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	57
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	58
4.3	Analisis Data .....	58
4.3.1	Uji Instrumen .....	58
4.3.2	Uji Normalitas Data .....	61
4.3.3	Analisis Regresi Linier Berganda .....	62
4.3.4	Uji Asumsi Klasik .....	63
4.3.5	Uji Hipotesis .....	65
4.4	Pembahasan .....	66
4.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai .....	67
4.4.2	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	68
4.4.3	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerha Pegawai .....	69
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>70</b>
5.1	Kesimpulan .....	70
5.2	Saran .....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>72</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>76</b>

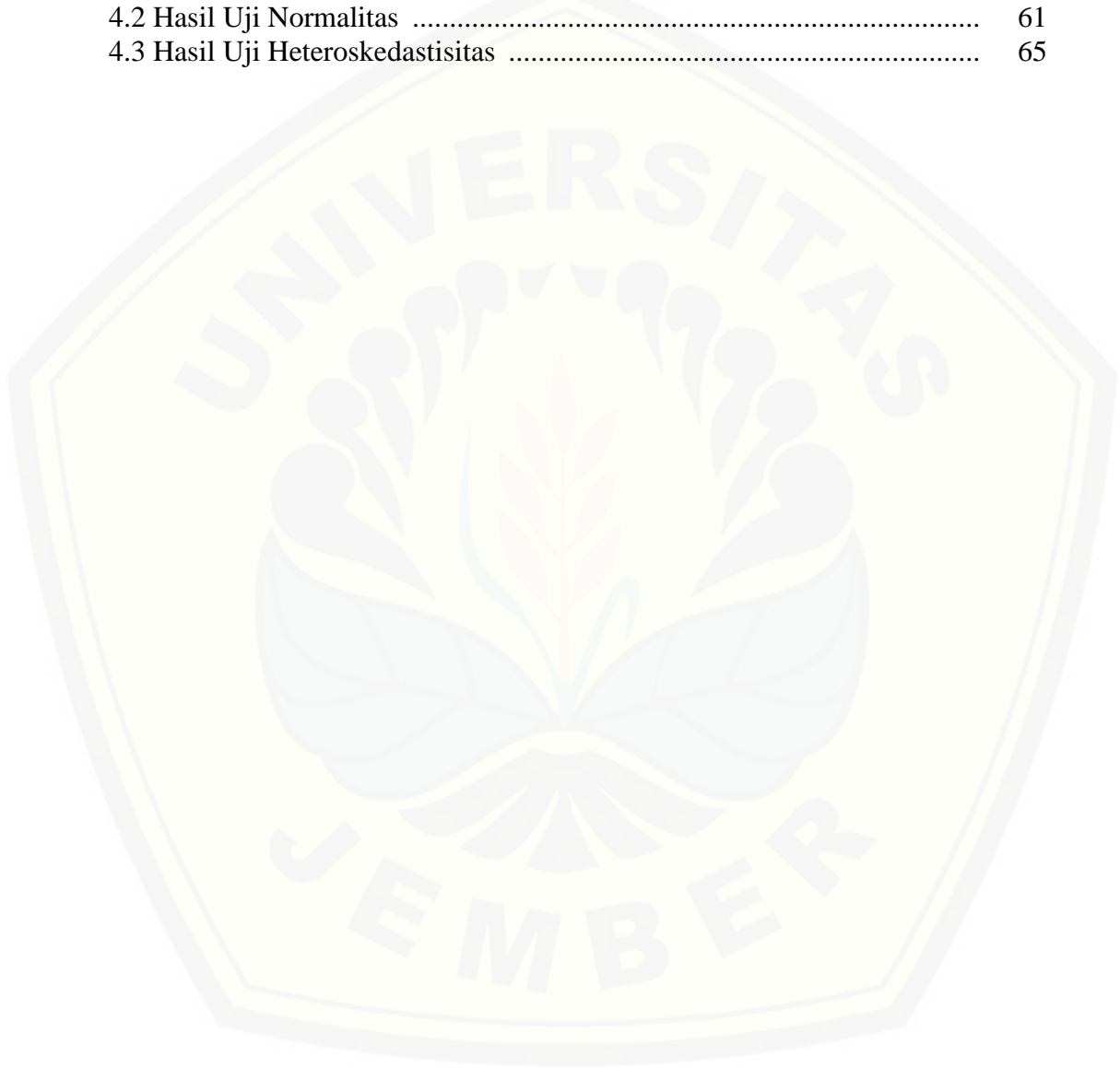
**DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu .....	31
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	56
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	57
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	58
4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas .....	59
4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabelitas .....	60
4.7 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	62
4.8 Hasil Pengujian Multikolinearitas .....	64
4.9 Hasil Uji t .....	66



**DAFTAR GAMBAR**

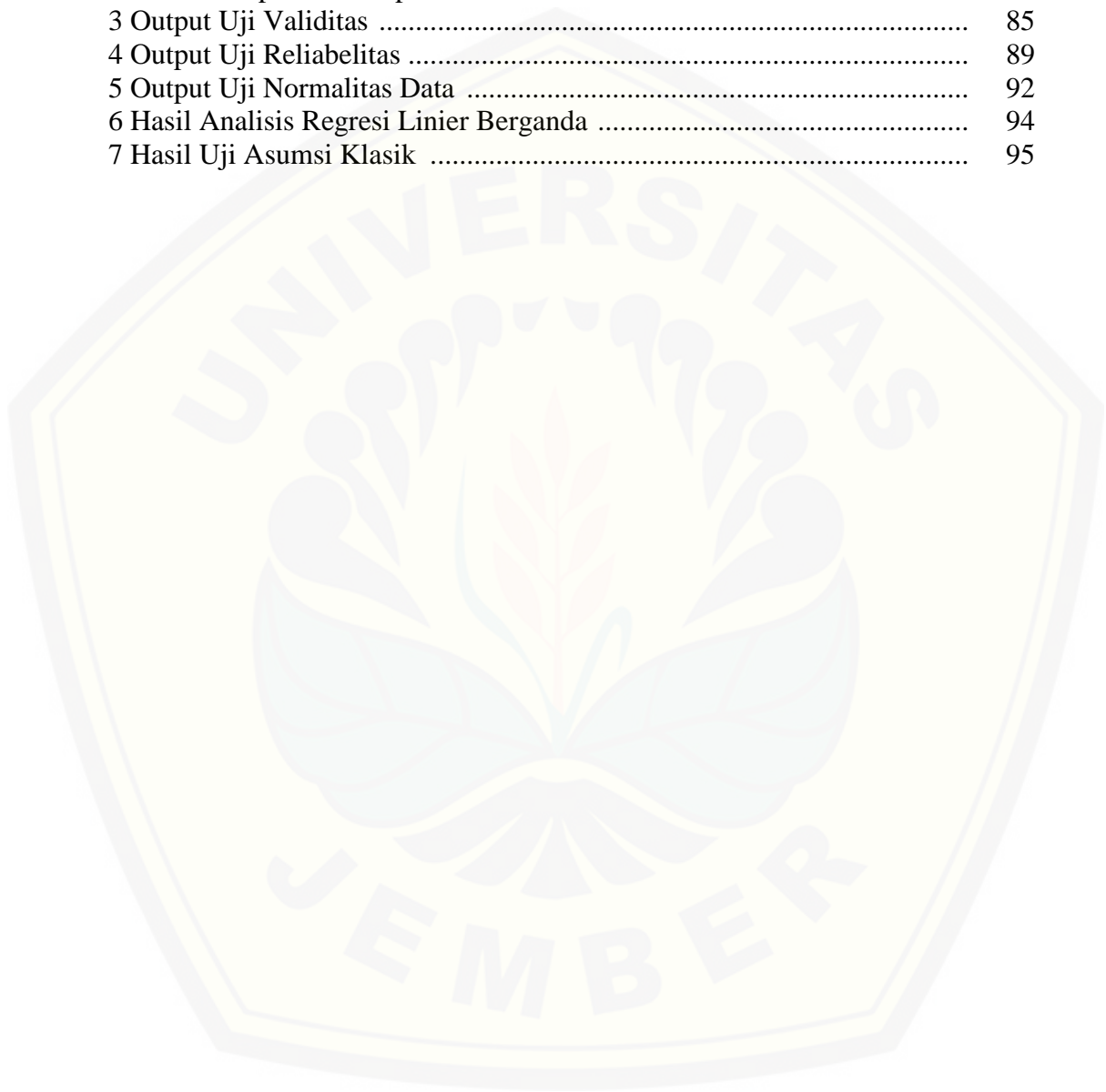
	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	32
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....	48
4.1 Struktur Organisasi UPT LLAJ Jember .....	52
4.2 Hasil Uji Normalitas .....	61
4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	65





**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
1 Kuesioner Penelitian .....	76
2 Hasil Rekapitulasi Responden .....	80
3 Output Uji Validitas .....	85
4 Output Uji Reliabelitas .....	89
5 Output Uji Normalitas Data .....	92
6 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	94
7 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	95



## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia memiliki pengaruh penting di setiap pelaksanaan kegiatan dan pencapaian tujuan organisasi. Tujuan tersebut dicapai sesuai visi dan misi organisasi. Keberlanjutan organisasi dari masa ke masa bergantung pada kinerja sumber daya manusia. Tak kala beberapa organisasi yang memiliki dampak langsung terhadap masyarakat seperti instansi harus memiliki sumber daya manusia dengan kinerja baik agar dapat bertahan dan memberikan rasa nyaman. Karena penetapan kebijakan akan berpengaruh pada masyarakat.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko 2001 : 135). Peningkatan kinerja karyawan adalah tanggung jawab perusahaan. Karyawan dengan kinerja baik akan membantu perusahaan mencapai tujuan dengan baik. Permasalahan pencapaian kinerja kerap kali di alami oleh perusahaan manakala ketersediaan sumber daya manusia yang sedikit atau tidak efektif. Karena itu, keberlangsungan perusahaan ditentukan oleh kinerja tiap karyawan di perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan di perusahaan juga dipengaruhi oleh keberadaan pemimpin sebagai seorang penggerak. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan pemimpinnya. Dalam hal ini model kepemimpinan transformasional akan memainkan pengaruh penting bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya untuk mencapai hasil lebih besar dari yang direncanakan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh penting yang akan menghasilkan tujuan sesuai visi misi organisasi. Tujuan tersebut akan memberikan kinerja yang optimal.

Menurut Danim (2005:54) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam

rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Bass (dalam Yukl, 1998:224) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Penerapan kepemimpinan transformasional membuat bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya dan termotivasi melakukan lebih dari yang diharapkan. Hal ini akan memiliki pengaruh besar dalam organisasi manakala terwujudnya kepemimpinan yang transformasional.

Selain faktor kepemimpinan transformasional, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi. Komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan menghasilkan penyampaian informasi tugas yang tepat. Komunikasi merupakan alat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kesalahan berkomunikasi akan memberikan hasil kurang baik dan dapat berakibat fatal, serta tidak mencapai sasaran (Bangun, 2012:360). Komunikasi diperlukan untuk mengefektifkan hasil kerja organisasi. Menurut Bangun (2012:360) bahwa komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut. Pengaruh komunikasi juga mendasari terbentuknya kinerja karyawan. Karena itu, komunikasi antara pemimpin dan bawahan akan memberikan proses penyampaian informasi yang tepat bagi kinerja karyawan untuk memaksimalkan penyelesaian tugas dan kewajiban.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada organisasi atau perusahaan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja berdampak pada penyelesaian tugas atau pekerjaan yang telah diwajibkan. Apabila karyawan di organisasi atau perusahaan kurang disiplin saat melakukan pekerjaan maka akan mengganggu kinerja yang berdampak pada proses penyelesaian pekerjaan. Kurangnya disiplin kerja berdampak buruk pada perusahaan atau organisasi dan sebaliknya. Menurut Hasibuan (2006:444) disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia

terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Menurut Rivai (2006:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil optimal. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya, sehingga seorang memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

UPT LLAJ Jember (Unit Pelaksana Teknis Lalu Lintas Angkutan Jalan Jember) merupakan instansi pemerintah yang bertugas memberikan layanan masyarakat dalam mengatur pelaksanaan manajemen lalu lintas dan manajemen angkutan meliputi perencanaan, pengaturan, pengawasan, pengendalian, pemantauan lalu lintas dan tata letak rambu-rambu lalu lintas serta memastikan alat transportasi bekerja dengan baik dalam pengawasan dan pengujian. UPT LLAJ Jember berkedudukan di Kabupaten Jember dengan wilayah kerja meliputi Kabupaten Jember, Kabupaten Lumajang, dan Kabupaten Bondowoso. UPT LLAJ Jember memiliki seorang Kepala UPT LLAJ Jember yang berperan sebagai pemimpin. Kepala UPT LLAJ Jember bertanggung jawab atas bagian Tata Usaha UPT LLAJ Jember, Lalu Lintas Angkutan Jalan UPT LLAJ Jember dan Seksi Pengawasan dan Pengendalian Angkutan Jalan UPT LLAJ Jember. Peranan Kepala UPT LLAJ Jember menjaga kesejahteraan para pegawai serta memberikan rasa nyaman tanpa harus menurunkan tingkat efektivitas bekerja agar tercapai kinerja pegawai yang diperlukan di UPT LLAJ Jember.

Proses kegiatan di UPT LLAJ Jember memperhatikan arahan dari Kepala UPT LLAJ Jember, khususnya Kepala Bagian UPT LLAJ Jember yang memberikan kebijakan serta tugas langsung kepada pegawai. Kebijakan berdampak kepada masyarakat yang menggunakan akses jalan sebagai sarana transportasi. Pengaturan tata letak rambu-rambu lalu lintas dilakukan sesuai dengan tatanan kota yang telah disepakati UPT LLAJ Jember dan pemerintah

daerah. Pemeliharaan dan perawatan pada rambu-rambu atau protokol di beberapa ruas jalan yang telah terpasang masih terdapat kerusakan dan kurangnya perhatian dari pegawai yang bertugas. Menurut salah satu pegawai yang ada disana hal ini dikarenakan kurangnya komunikasi antara kepala bagian dengan pegawai. Laporan hasil kegiatan November 2016 Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan UPT LLAJ Jember menunjukkan beberapa transportasi yang beroperasi masih kelebihan muatan. Beberapa kendaraan angkutan jalan juga masih ada yang belum melakukan pengujian angkutan jalan dan mendapati kendaraan yang belum layak jalan.

Kinerja pegawai yang belum optimal juga dikarenakan banyak pegawai datang terlambat ke kantor. Disiplin pegawai mengalami penurunan karena kurang adanya pengawasan yang bersifat memberikan arahan. Akibatnya, ketepatan waktu untuk melaksanakan pekerjaan mengalami keterlambatan. Pemberian arahan, komunikasi, dan kedisiplinan menjadi hal utama penyelesaian agar terciptanya kinerja pegawai yang optimal. Melihat begitu pentingnya sarana jalan serta pemeliharaan angkutan jalan yang telah menjadi kebutuhan masyarakat untuk memilih transportasi dan mendapatkan akses jalan yang baik, maka dibutuhkan adanya faktor kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja. Proses ini akan berdampak pada terciptanya kinerja pegawai. Tujuan yang saling berkesinambungan antara kepemimpinan pemimpin, komunikasi antar pemimpin dan pegawai, serta disiplin kerja pegawai akan menghasilkan kinerja pegawai optimal bagi instansi serta diharapkan akan berdampak pada pemenuhan ketersediaan kebutuhan jalan dan angkutan jalan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka dalam penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT LLAJ Jember”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kajian yang diuraikan pada latar belakang tersebut, masalah pada penelitian ini adalah:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada UPT LLAJ Jember ?
- b. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada UPT LLAJ Jember ?
- c. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada UPT LLAJ Jember ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada UPT LLAJ Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada UPT LLAJ Jember.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada UPT LLAJ Jember.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Sebagai tambahan dalam perefrensian untuk meningkatkan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan bidang sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, komunikasi, disiplin kerja, dan kinerja yang tertuju untuk mahasiswa atau kalangan umum yang membutuhkan bahan acuan penelitian.

b. Bagi Akademisi

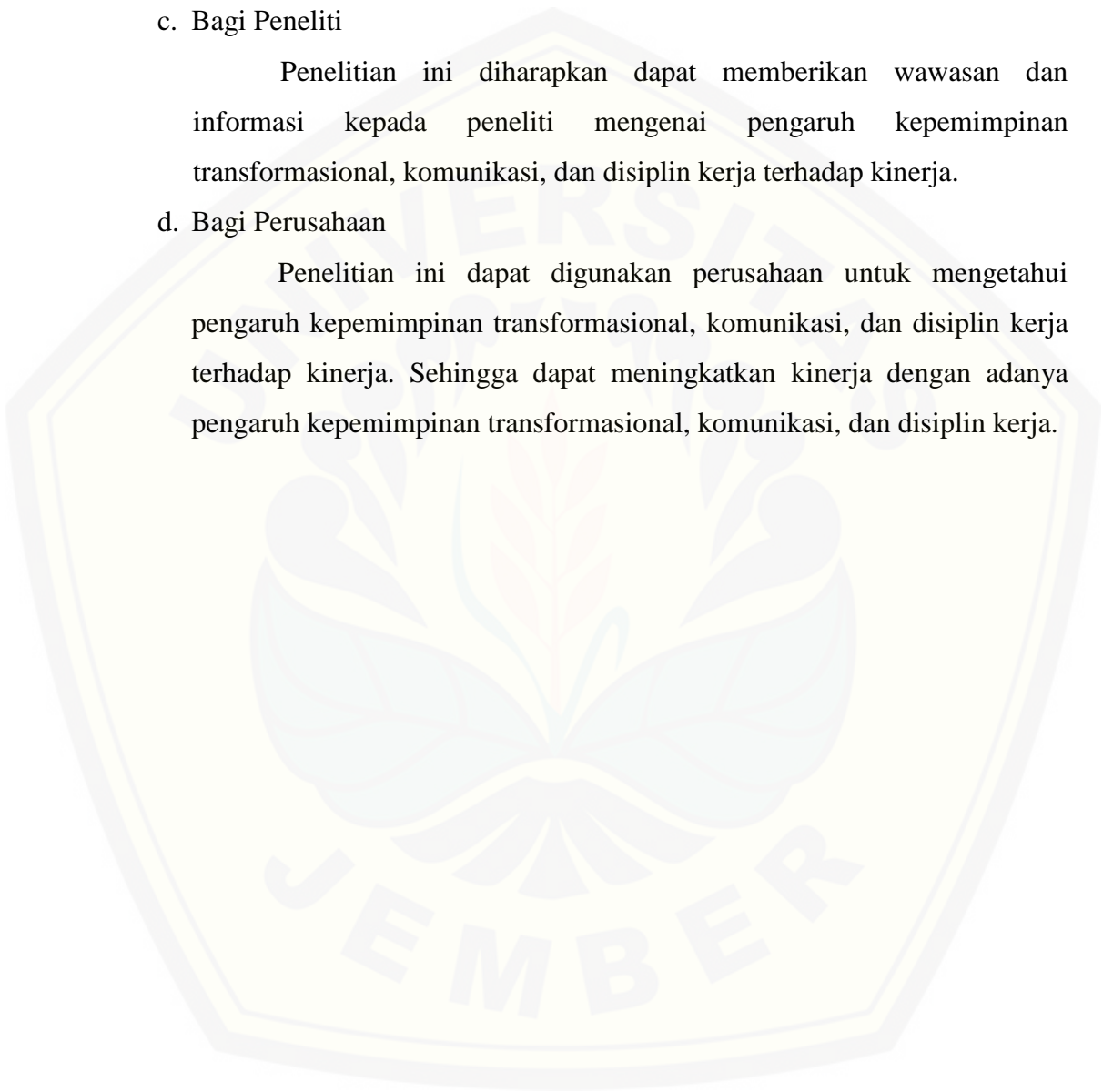
Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dan memberikan informasi wawasan pengetahuan di bidang sumber daya manusia untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan informasi kepada peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja.

d. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja. Sehingga dapat meningkatkan kinerja dengan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori

#### 2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Hemphill dan Coons dalam Yukl (2010:4) kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama. Begitu pula menurut menurut Jacob dan Jaques dalam Yukl (2010:4) kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. (Yukl, 2010:4)

Kepemimpinan transformasional menyeruhkan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upaya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis, memobilisasi energi dan sumber daya untuk mereformasi institusi. Proses pemimpin menyeruhkan nilai dan emosi pengikut merupakan sebuah fitur sentral dalam teori saat ini mengenai kepemimpinan transformasional dan menurut visi organisasi. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2010:305). Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan :

- a. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas.
- b. Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi.
- c. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut. Bass dalam Yukl (2010:305).

Menurut Yukl (2010:314) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk



mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Hartanto (2009:512) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya didalam proses penciptaan nilai. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins & Judge, 2008:90). Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bawahan dalam organisasi tersebut.

a. Pedoman untuk kepemimpinan transformasional seperti yang diutarakan Yukl (2010:315) yaitu:

- 1) Menyatakan visi yang jelas dan menarik.
- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai.
- 3) Bertindak secara rahasia dan optimis.
- 4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut.
- 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.
- 6) Memimpin dengan memberikan contoh.
- 7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

b. Menurut Munandar (2011:200) indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

1) *Attributed Charisma*

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri. Ia sebagai pimpinan perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian

untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pemimpinnya. Pemimpin juga dapat tenang menghadapi situasi yang kritikal, dan yakin dapat berhasil mengatasi.

2) *Inspirational Leadership/Motivation*

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

3) *Intellectual Stimulation*

Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka.

4) *Individualized Consideration*

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing-masing. Ia memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaannya, dapat memberi sumbangan yang berarti untuk tercapainya tujuan kelompok.

5) *Idealized Influence*

Pemimpin berusaha, melalui pembicaraan, mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan (*beliefs*), perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikan akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil. Pemimpin memperhatikan kepercayaannya pada cita-citanya, keyakinannya dan nilai hidupnya.

### 2.1.2 Komunikasi

Hovlan, Janis, dan Kelly dalam (Muhammad, 2007:2) mendefinisikan komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan sebagai suatu hal. Koontz dalam (Bangun, 2012:360) mendefinisikan bahwa komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut. Sedangkan Seiler dalam (Muhammad, 2007:4) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti. Dari definisi ini proses komunikasi sangatlah sederhana, yaitu mengirim dan menerima pesan tetapi sesungguhnya komunikasi adalah suatu fenomena yang kompleks yang sulit dipahami tanpa mengetahui prinsip dan komponen yang penting dari komunikasi tersebut.

Jadi, komunikasi dapat diidentifikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi dari pengirim ke penerima pesan dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan (Bangun, 2012:361).

#### a. Prinsip Komunikasi

Untuk memahami hakikat suatu komunikasi perlu diketahui prinsip dari komunikasi. Menurut Seiler dalam (Muhammad, 2007:19), ada empat prinsip dasar komunikasi yaitu:

- 1) Komunikasi adalah suatu proses.
- 2) Komunikasi adalah sistem.
- 3) Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi.
- 4) Komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak sengaja.

#### b. Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi dalam organisasi merupakan sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi. Empat fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain (Bangun, 2012:361):

#### 1) Fungsi Pengawasan

Setiap organisasi mempunyai struktur dan garis komando. Berdasarkan garis komando tersebut, bila karyawan mengkomunikasikan keluhannya kepada atasannya berkaitan dengan pekerjaannya, sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan, maka komunikasi sudah menjalankan fungsi pengawasan.

#### 2) Sebagai Motivasi

Dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana prestasi kerja karyawan dan bagaimana cara bekerja agar dapat meningkatkan prestasi kerja.

#### 3) Pengungkap Emosi

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi tersebut merupakan mekanisme yang mendasar pada masing-masing individu atau kelompok dalam organisasi tersebut yang menunjukkan rasa kecewa dan kepuasannya.

#### 4) Informasi

Fungsi ini berkaitan dengan pengambilan keputusan. Melalui kegiatan komunikasi dapat memberikan informasi kepada individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan.

### c. Komponen Dasar Komunikasi

Komponen dasar komunikasi meliputi lima komponen yang masing-masing saling memiliki timbal balik (Muhammad, 2007:17). Komponen tersebut meliputi:

#### 1) Pengirim Pesan

Pengirim pesan adalah individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan atau informasi yang akan dikirimkan berasal dari otak si pengirim pesan.

#### 2) Pesan

Pesan adalah informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. Pesan ini dapat berupa verbal maupun nonverbal.

### 3) Saluran

Saluran adalah jalan yang dilalui pesan dari si pengirim dengan si penerima. *Channel* yang biasa dalam komunikasi adalah gelombang cahaya dan suara yang dapat kita lihat dan dengar.

### 4) Penerima Pesan

Penerima pesan adalah yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya.

### 5) Balikan

Balikan adalah respon terhadap pesan yang diterima yang dikirimkan kepada si pengirim pesan. Dengan diberikannya reaksi ini kepada si pengirim, pengirim akan dapat mengetahui apakah pesan yang dikirimkan tersebut diinterpretasikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim.

#### d. Bentuk Komunikasi

Komunikasi dapat dilakukan dalam tiga bentuk (Bangun, 2012:364) antara lain :

##### 1) Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis merupakan salah satu bentuk penyampaian pesan melalui berbagai bentuk surat, memo, laporan berkala organisasi, pengumuman di buletin, dan alat lain yang digunakan untuk mengirimkannya melalui kata-kata atau simbol tertulis.

##### 2) Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan merupakan bentuk komunikasi dalam penyampaian pesan yang dilakukan secara lisan. Penyampaian pesan secara lisan, disampaikan melalui tatap muka.

##### 3) Komunikasi Non-verbal

Komunikasi non-verbal adalah komunikasi yang dilakukan dalam menyampaikan pesan. Dilakukan dengan menggunakan isyarat-isyarat tertentu yang dapat dipahami oleh penerima pesan.

#### e. Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi adalah komunikasi yang dilakukan oleh para anggota organisasi. Berikut adalah komunikasi dalam organisasi (Bangun, 2012:367) antara lain:

##### 1) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah adalah penyampaian informasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan sesuai dengan garis komando dalam suatu organisasi. Ditujukan agar pemimpin mudah dalam mengambil keputusan.

##### 2) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas adalah informasi yang berasal dari bawahan ke atasan. Komunikasi ke atas digunakan dalam pengajuan usul dan saran, keluhan, pengaduan dan penetapan sasaran dengan penerapan *management by objective*.

##### 3) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi antar individu atau kelompok pada tingkat yang sama dalam suatu organisasi. Komunikasi horizontal bersifat koordinatif yaitu mengkoordinasikan tugas-tugas antar kelompok di dalam suatu perusahaan.

##### 4) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang dilakukan antar individu atau kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda dan pada tingkat yang berbeda pula. Komunikasi diagonal biasa diterapkan pada organisasi yang berskala besar dimana terdapat ketergantungan antar departemen yang berbeda dalam suatu organisasi.

#### f. Indikator Komunikasi

Menurut Suranto (2010:105) ada beberapa komunikasi yang efektif, diantaranya :

##### 1) Pemahaman

Kepampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Dalam hal ini komunikasi dikatakan efektif apabila

mampu memahami secara tepat. Sedangkan komunikator dikatakan efektif apabila berhasil menyampaikan pesan secara cermat.

#### 2) Pengaruh Hubungan Baik

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan antar insan.

#### 3) Pengaruh Pada Sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagaian dari kehidupan sehari-hari diperkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap sesuai keinginan kita.

#### 4) Hubungan Yang Makin Baik

Dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran sering kali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

#### 5) Tindakan

Kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

### 2.1.3 Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang

tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Berikut adalah pengertian-pengertian disiplin kerja menurut para ahli diantaranya yaitu Menurut Hasibuan (2006:444) bahwa : “Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Rivai (2011:825) bahwa : “Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan”. Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kerelaan dan kesediaan seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan sekitarnya.

#### a. Faktor-faktor Disiplin Kerja

Menurut Singodimenjo dalam Sutrisno (2011:86) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

##### 1) Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.

##### 2) Ada Tidaknya Keteladanan Pimpinan dalam Perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.



3) Ada Tidaknya Aturan Pasti Yang Dapat Dijadikan Pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4) Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5) Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6) Ada Tidaknya Perhatian Kepada Karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

Singodimejo (2002:212), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut Siagian (2008:230) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu:

- 1) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
- 5) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

b. Bentuk Disiplin Kerja

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilah, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya. Menurut Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

1) Disiplin Preventif

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

2) Disiplin Korektif

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

3) Disiplin Progresif

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

c. Sanksi Pelanggaran Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Menurut Rivai (2011:831), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu :

- 1) Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.
- 2) Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
- 3) Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, pemecatan.

d. Mengatur dan Mengelola Disiplin

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila karyawan menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelolah disiplin yang baik. Menurut Rivai (2011:832), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar yaitu :

1) Standar Disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Setiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Karyawan yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah :

- a) Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.
- b) Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.
- c) Kedua hal di atas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

## 2) Penegakan Standar Disiplin

Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

### e. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2011:827), terdapat 3 (tiga) konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan tungku panas dan tindakan disiplin progresif terfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

#### 1) Aturan Tungku Panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas :

##### a) Membakar Dengan Segera

Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.

##### b) Harus Dilaksanakan Segera

Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.

##### c) Memberi Peringatan

Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka

diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.

d) Memberikan Hukuman Yang Konsisten

Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.

e) Membakar Tanpa Membeda - bedakan

Tindakan disipliner harusnya tidak membedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.

2) Tindakan Disiplin Progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang, mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran yang membutuhkan yaitu pertama suatu peringatan lisan, kedua suatu peringatan tertulis dan ketiga terminasi.

a) Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas.

b) Ketidakhadiran kerja tanpa izin.

c) Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi :

a) Tidak berada di tempat kerja.

b) Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut.

c) Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan.

Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan diantaranya :

- a) Pencurian di tempat kerja.
- b) Perkelahian di tempat kerja.
- c) Pemalsuan kartu jam hadir kerja.
- d) Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa pemberitahuan.

### 3) Tindakan Disiplin Positif

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa karyawan harus memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka dan persyaratan pekerjaan. Persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para karyawan.

### f. Indikator Disiplin Kerja

Menurut (Saydam, 2005:291) indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- 2) Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan/organisasi.
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- 4) Keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pemimpin.
- 6) Ada tidaknya perhatian pemimpin kepada para karyawan.
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

## 2.1.4 Kinerja

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Hasibuan (2006:94) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Mangkunegara (2009:9) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2004:174) Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

a. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun pendapat yang diutarakan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut :

*Human Performance = Ability vs Motivation*

*Motivation = Attitude x Situation*

*Ability = Knowledge x skill*

Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa :

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge + skill*). Pimpinan dan karyawan harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya

dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

## 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi (*motivation*) diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan karyawan.

### b. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2011:562) jenis-jenis penilaian kinerja sebagai berikut :

- 1) Penilaian hanya oleh atasan.
  - a) Cepat dan langsung.
  - b) Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
- 2) Penilaian oleh kelompok lini atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang di nilai :
  - a) Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.
  - b) Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
- 3) Penilaian oleh kelompok staf atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
  - a) Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
- 4) Penilaian melalui keputusan komite sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
  - a) Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
  - b) Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
  - c) Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan



pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.

d) Membawa suatu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar.

5) Penilaian oleh bawahan dan sejawat.

a) Mungkin terlalu subjektif.

b) Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

c. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Rivai (2011:563), teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

- 1) Skala peringkat (*Rating Scale*).
- 2) Daftar pertanyaan.
- 3) Metode catatan prestasi.
- 4) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*).
- 5) Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).
- 6) Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).
- 7) Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).
- 8) Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).
- 9) Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Menurut Rivai (2011:573) adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu :

- 1) Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*).
- 2) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*).

- 3) Penilaian secara psikologis.
- 4) Pusat penilaian (*Assesment Center*).

d. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kerja karyawan, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap karyawannya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan. Menurut Rivai (2011:563) manfaat penilaian kinerja adalah :

- 1) Manfaat bagi karyawan yang dinilai
  - a) Meningkatkan motivasi.
  - b) Meningkatkan kepuasan kerja.
  - c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
  - d) Adanya kesempatan berkomunikasi.
  - e) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- 2) Manfaat bagi penilai
  - a) Meningkatkan kepuasan kerja.
  - b) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecendrungan kinerja karyawan.
  - c) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan.
  - d) Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
  - e) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
- 3) Manfaat bagi perusahaan
  - a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.

- b) Meningkatkan kualitas komunikasi.
- c) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
- d) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan.

e. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja karyawan dapat dinilai dari indikator-indikator sebagai berikut :

1) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerja Sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

### **2.1.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan transformasional memberikan tujuan dengan arahan ke usaha kolektif untuk mencapai tujuan. Jika pemimpin berhasil memberikan peranannya kepada bawahan dengan visi, kharisma, motivasi, dan inspirasi agar mencapai stimulus intelektual serta kreatifitas pegawai, maka akan tercipta kinerja pegawai. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2010:305). Hal ini didukung oleh penelitian Prabudi (2015) dan Wollah (2016) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.1.6 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Keberhasilan komunikasi sangat ditentukan pihak yang terlibat dalam proses komunikasi. Tanpa keterampilan komunikasi, pengetahuan terhadap masalah yang dibicarakan, pertimbangan terhadap perilaku dan budaya penerima pesan, maka pesan yang disampaikan akan mengalami gangguan, sehingga pengaruh komunikasi yang baik akan mendorong kinerja pegawai. Komunikasi dapat diidentifikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi dari pengirim ke penerima pesan dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan (Bangun, 2012:361). Penelitian yang dilakukan oleh Zubaidah (2013) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.1.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan 2006:444). Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2013) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai faktor kinerja yang dilakukan oleh Prabudi (2015) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Danu Jaya Tabanan”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Danu Jaya Tabanan. Hasil lainnya, variabel loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Danu Jaya Tabanan. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Danu Jaya Tabanan.

Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu ingin mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Perbedaan terletak pada variabel bebas dan objek penelitian. Dalam penelitian sebelumnya variabel bebas terdiri dari kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan sedangkan pada penelitian ini variabel bebas terdiri dari kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja.

Penelitian mengenai faktor kinerja juga dilakukan oleh Wollah (2016) dengan judul “Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Millenia Manado. Penelitian ini memiliki 3 variabel bebas yaitu : Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional (X2), dan Lingkungan Kerja (X3). Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa: variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPR Millenia Manado.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti kinerja. Sedangkan perbedaan terletak pada variabel bebas dan objek penelitian. Dalam penelitian sebelumnya variabel bebas dari kinerja adalah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja.

Penelitian mengenai faktor kinerja juga dilakukan oleh Zubaidah (2013) dengan judul “Pengaruh Faktor Komunikasi, Kepribadian Ekstraversi, Dan Kepribadian Ketelitian Terhadap Kinerja Pada Pegawai Direktorat Personalia Dan Umum PT. Pelabuhan Indonesia III Persero Surabaya. Penelitian ini memiliki 3 variabel bebas yaitu : Faktor Komunikasi (X1), Kepribadian Ekstraversi (X2), dan Kepribadian Ketelitian (X3). Hasil Penelitian menyimpulkan bahwa: variabel faktor komunikasi, kepribadian ekstraversi, dan kepribadian ketelitian mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Personalia dan Umum PT. Pelabuhan Indonesia III Persero Surabaya.

Penelitian mengenai faktor kinerja juga dilakukan oleh Wibowo (2013) dengan judul “Pengaruh Komunikasi, Konflik, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BMKG Wilayah III Denpasar. Penelitian ini memiliki 3 variabel bebas yaitu: Komunikasi (X1), Konflik (X2), dan Disiplin Kerja (X3). Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa: variabel komunikasi, konflik, dan disiplin kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BMKG Wilayah III Denpasar. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti kinerja. Sedangkan, perbedaan terletak pada variabel bebas dan objek penelitian. Dalam penelitian sebelumnya variabel bebas dari kinerja adalah komunikasi, konflik, dan disiplin kerja. Sedangkan pada penelitian kali ini variabel bebas yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja. Berdasarkan hasil rangkuman penelitian tersebut secara ringkas disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

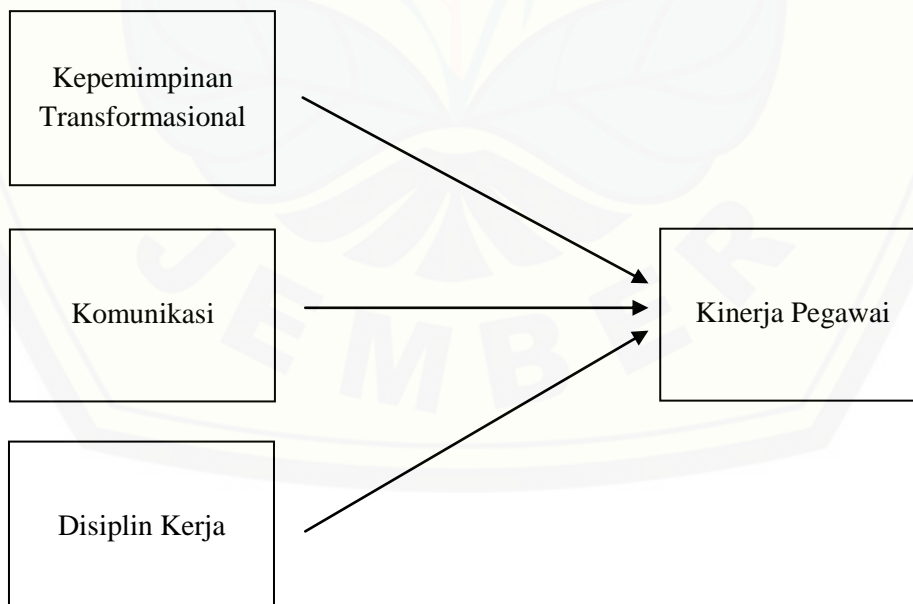
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	I Made Prabudi (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) Dan Loyalitas Karyawan (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada Koperasi Danu Jaya Tabanan	Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>3. Kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
2.	Desy. C. Wollah (2016)	Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional (X2), Dan Lingkungan Kerja(X3) Pengaruhnya Terhadap Kinerja (Y) Karyawan PT. BPR Millenia Manado	Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>4. Secara bersama kepemimpinan transformasional, transaksional, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</li> </ol>
3.	Lilik Zubaidah (2013)	Pengaruh Faktor Komunikasi (X1), Kepribadian Ekstraversi (X2) Dan Kepribadian Ketelitian (X3) Terhadap Kinerja (Y) Pegawai Direktorat Personalia Dan Umum PT. Pelabuhan Indonesia III Persero Surabaya	Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faktor komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>2. Kepribadian ekstraversi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</li> <li>3. Kepribadian ketelitian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>4. Terdapat pengaruh secara simultan faktor komunikasi, kepribadian ekstraversi, kepribadian ketelitian terhadap kinerja.</li> </ol>

4.	I Putu Antonius Hadi Wibowo	Pengaruh Komunikasi (X1), Konflik (X2) Dan Displin Kerja (X3) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BMKG III Denpasar	Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>2. Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>4. Terdapat pengaruh secara simultan komunikasi, konflik, dan disiplin kerja terhadap kinerja.</li> </ol>
----	--------------------------------	--	-------------------------	---

Sumber : Penelitian Terdahulu

### 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan latar belakang rumusan masalah, tujuan dan tinjauan pustaka dapat memberikan gambaran variabel yang terdiri dari kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), komunikasi (X<sub>2</sub>), dan disiplin kerja (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja (Y). Penyusunan kerangka konseptual penelitian ini diharapkan dapat memberikan alur berpikir dalam menyusun hipotesis penelitian dan pembahasan penelitian. Adapun kerangka konseptual penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Data diolah (2016)



H1, H2, H3	: Hipotesis
X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub>	: Variabel Independen
Y	: Variabel Dependen
—————→	: Secara Parsial

Variabel terikat kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel bebas kepemimpinan transformasional, variabel terikat kinerja pegawai di pengaruhi variabel bebas komunikasi, dan variabel terikat kinerja pegawai dipengaruhi variabel bebas disiplin kerja.

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Pengaruh kepemimpinan transformasional di suatu instansi atau perusahaan akan mempengaruhi kinerja para pegawai dalam mencapai tujuan sesuai visi misi instansi atau perusahaan. Dengan demikian berarti semakin kompleks pengaruh kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin, semakin berpengaruh pula terhadap kinerja pegawai, sesuai dengan pendapat Jacob dan Jaques dalam Yukl (2010:4) kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

Penelitian yang dilakukan oleh Prabudi (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional dapat memberikan kinerja bagi seseorang. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai UPT LLAJ Jember.

Komunikasi adalah penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut. Sesuai dengan pendapat Bangun, (2012:361) fungsi komunikasi dalam organisasi merupakan sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi. Penelitian yang dilakukan Zubaidah (2013) menyatakan bahwa komunikasi

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja pegawai UPT LLAJ Jember.

Kedisiplinan pegawai mutlak diperlukan pada seluruh aktivitas yang sedang dan akan dilakukan sesuai peraturan instansi agar kinerja setiap pegawai tetap terjaga dengan baik. Singodimejo (2002:212) disiplin adalah sikap kesedian dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Berarti apabila setiap pegawai memiliki sikap disiplin terhadap peraturan dan tugas yang dijalankan, maka akan memberkan kinerja baik dalam pencapaiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2013) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai UPT LLAJ Jember.



### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (explonatory research) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Arikunto, 2006:12). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada teori-teori melalui pengukuran variable dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistic (Indriantoro dan Supomo, 2002:12). Dalam penelitian ini digunakan alat analisis regresi linier berganda untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di UPT LLAJ Jember.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, suatu hal minat yang ingin peneliti investigasi (Arikunto, 2006:121). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai UPT LLAJ Jember yaitu sebanyak 37 pegawai.

##### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010:118). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2011:68). Besar sampel dalam penelitian ini yaitu 37 pegawai.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini termasuk jenis data kuantitatif yang diolah dan dianalisis menggunakan teknik perhitungan statistik yaitu *IBM SPSS 23 Statistics for Windows*.

#### **3.3.2 Sumber Data**

##### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden. Data dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran angket yang berisi kuisisioner kepada pegawai pada UPT LLAJ Jember yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

##### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumber penelitian utama. Sumber data sekunder diperoleh dari jurnal, internet, dan informasi UPT LLAJ Jember.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Adapun metode pengumpulan data yang diperoleh dalam penelitian ini antara lain :

##### **a. Kuisisioner**

Yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan beberapa daftar pertanyaan kepada responden yang diharapkan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Data yang di dapat adalah tentang kepemimpinan transformasional, komunikasi, disiplin kerja, dan kinerja.

##### **b. Wawancara**

Yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang yang dianggap perlu dan terkait

dengan penelitian ini. Wawancara dalam penelitian ini yakni mengenai profil pegawai tugas dan fungsinya pada UPT LLAJ Jember.

c. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dengan menggunakan dan mempelajari buku atau literatur yang berhubungan dengan penelitian ini, seperti data yang diperoleh dari UPT LLAJ Jember dan literatur mengenai variabel yang terdapat dalam penelitian ini seperti kepemimpinan transformasional, komunikasi, disiplin kerja dan kinerja.

### 3.5 Identifikasi Variabel

a. Variabel *Independent* (X), yaitu variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependen (Umar, 2004:48). Yang termasuk variabel independen dalam penelitian ini adalah :

- 1) Variabel X1 : Kepemimpinan Transformasional
- 2) Variabel X2 : Komunikasi
- 3) Variabel X3 : Disiplin Kerja

b. Variabel *Dependent* (Y), yaitu variabel yang terikat pada variabel lain (Umar, 2004:48). Yang termasuk variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan variabel yang digunakan dalam penelitian untuk mempermudah pengukuran dan memberikan penyederhanaan serta pemahaman terhadap pembahasan pada penelitian ini. Dalam penelitian ini, definisi operasional variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

- 1) Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Variabel independen atau variabel bebas ( $X_1$ ) kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin di UPT LLAJ Jember yang memberikan inspirasi dan motivasi pada pegawai UPT LLAJ Jember dengan tujuan untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang

direncanakan. Indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah :

a) *Attributed Charisma*

Sikap mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri dan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Pimpinan atau Kepala Bagian UPT LLAJ Jember menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Pemimpin atau Kepala Bagian UPT LLAJ Jember juga mampu menghadapi situasi yang kritikal dengan tenang dan yakin dapat berhasil mengatasi.

b) *Inspirational Leadership/Motivation*

Pemimpin atau Kepala Bagian UPT LLAJ Jember mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai seperti ide-ide untuk menyelesaikan pekerjaan. Karena dalam *Inspirational Leadership/Motivation* bawahan harus bisa merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pemimpinnya.

c) *Intellectual Stimulation*

Pimpinan atau Kepala Bagian UPT LLAJ Jember berusaha membimbing pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas dan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka.

d) *Individualized Consideration*

Perhatian diberikan pimpinan atau Kepala Bagian UPT LLAJ Jember dengan memperlakukan setiap pegawainya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan dan keinginannya masing-

masing. Pimpinan atau Kepala Bagian UPT LLAJ Jember memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan pegawai, serta menimbulkan rasa mampu pada pegawainya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan dan memberi sumbangan berarti untuk tercapainya tujuan instansi.

e) *Idealized Influence*

Pemimpin atau Kepala UPT LLAJ Jember berusaha menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan terkait pentingnya keikatan pada keyakinan. Berbagai kebijakan diperhatikan agar keputusan yang diambil dapat bermanfaat dan berdampak positif.

2) Komunikasi ( $X_2$ )

Variabel independen atau variabel bebas ( $X_2$ ) komunikasi merupakan penyampaian informasi dari pengirim pesan kepada penerima pesan yaitu pemimpin kepada pegawai dan pegawai kepada pegawai lain pada UPT LLAJ Jember. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi *miss communication* yang mengakibatkan terhambatnya pencapaian tujuan. Variabel ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

a) Pemahaman

Kepampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Sejauh mana pegawai di UPT LLAJ Jember melakukan komunikasi secara efektif, cermat dan tepat.

b) Pengaruh Hubungan Baik

Sejauh mana setiap pegawai di UPT LLAJ Jember melakukan menyampaikan informasi dalam suasana yang menyenangkan. Karena tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan.

c) Pengaruh Pada Sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah



sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan di instansi. Pada UPT LLAJ Jember sejauh mana pimpinan atau Kepala UPT LLAJ juga berusaha mempengaruhi sikap pegawai dan berusaha agar bersikap sesuai keinginan.

d) Hubungan Yang Makin Baik

Sejauh mana UPT LLAJ Jember melakukan komunikasi yang efektif, serta tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Karena sering kali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

e) Tindakan

Sejauh mana setiap pegawai pada UPT LLAJ Jember berkomunikasi untuk melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

3) Disiplin Kerja ( $X_3$ )

Variabel independen atau variabel bebas ( $X_3$ ) disiplin kerja merupakan suatu alat yang dipergunakan para pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya peraturan pada UPT LLAJ Jember. Variabel ini dapat di ukur dengan indikator sebagai berikut :

- a) Sejauh mana UPT LLAJ Jember memberikan kompensasi pada pegawai apabila ada tambahan waktu kerja.
- b) Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam UPT LLAJ Jember.
- c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan pada UPT LLAJ Jember.
- d) Sejauh mana keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan pada UPT LLAJ Jember.

- e) Ada tidaknya pengawasan pemimpin pada UPT LLAJ Jember.
- f) Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai pada UPT LLAJ Jember.
- g) Sejauh mana diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin pada UPT LLAJ Jember.

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

1) Kinerja (Y)

Variabel dependen atau variabel terikat (Y) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang sesuai dengan tanggung jawab masing-masing pegawai pada UPT LLAJ Jember selama periode tertentu. Variabel ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

a) Kualitas Kerja

Sejauh mana pegawai pada UPT LLAJ Jember menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi.

b) Kuantitas Kerja

Sejauh mana pegawai pada UPT LLAJ Jember mampu menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan setiap hari pada UPT LLAJ Jember.

d) Kerja Sama

Sejauh mana kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain pada UPT LLAJ Jember secara vertikal dan horizontal

baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

e) Inisiatif

Ada tidaknya inisiatif dari diri pegawai UPT LLAJ Jember untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang menjadi kewajiban seorang pegawai.

### 3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesempatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala yang digunakan adalah skala Likert. Skala likert digunakan secara luas yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap statemen yang berkaitan dengan objek yang dinilai (Amirullah, 2013:97).

Dalam skala Likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Pengukuran variabel dalam penelitian ini  $X_1$  (kepemimpinan transformasional),  $X_2$  (komunikasi),  $X_3$  (disiplin kerja) dan variabel Y (kinerja) dilakukan dengan menggunakan skala Likert yang memiliki lima kategori yaitu :

- a. Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- b. Setuju (S) diberi skor 4
- c. Kurang Setuju (KS) diberi skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (SS) diberi skor 1

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

Menurut Sugiyono (2005:137) dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel. Jadi instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

##### a. Uji Validitas

Menurut Priyatno (2008:16) validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas sebuah data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Untuk menguji validitas digunakan teknik *product pearson moment* yang rumusnya sebagai berikut (Arikunto, 1998:189) :

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

Dimana :

- $r_{xy}$  = Koefisien korelasi
- X = Nilai variabel bebas
- Y = Nilai variabel terikat
- n = jumlah data (responden / populasi)

Pengambilan keputusan :

- 1) H0 diterima, apabila  $\text{sig} < 0,05$  (5%), dapat dikatakan valid.
- 2) H0 ditolak, apabila  $\text{sig} > 0,05$  (5%), dapat dikatakan tidak valid.

Suatu instrumen dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel.

##### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran

dilakukan dua kali atau lebih (Umar, 2004:176). Sebuah instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169). Uji realibilitas dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2005:42), dengan rumus berikut :

$$\alpha = \frac{(K)\text{cov/ var}}{1+(K-1)\text{cov/ var}}$$

Dimana :

$\alpha$  = alpha

K = banyaknya butir pertanyaan

Cov = rerata kovarians di antara butir

Var = rerata varians dari butir

Dasar pengambilan keputusan menurut Santoso (2004:280) :

- 1) Jika r alpha positif, dan r alpha > r tabel, maka variabel tersebut reliabel.
- 2) Jika r alpha positif, dan r alpha < r tabel, maka variabel tersebut tidak reliabel.

### 3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis linier berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Metode ini menghubungkan satu variabel dependen dengan banyak variabel independen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel bebasnya adalah kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja. Model hubungan kinerja pegawai dengan variabel-variabel bebasnya tersebut disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut :

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

keterangan :

- Y = Kinerja Pegawai
- a = Konstanta
- X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional
- X<sub>2</sub> = Komunikasi
- X<sub>3</sub> = Disiplin Kerja
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Koefisien Regresi
- e = *Standard Error*

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya gejala heteroskedastisitas dan gejala multikolinearitas. Model regresi akan dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias jika memenuhi persyaratan BLUE (Best Linier Unbiased Estimator) yakni tidak terdapat heteroskedastisitas, multikolinearitas dan autokorelasi (Sudrajat, 1988:64). Tetapi pada uji autokorelasi hanya digunakan pada data yang bersifat *time series* dan tidak digunakan pada data yang bersifat *cross section*.

#### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel-variabel bebas. Kolinearitas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antar variabel bebas sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat. Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan apabila nilai VIF > 10, maka terjadi multikolinearitas. Begitupun sebaliknya, jika nilai VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas (Gujarati, 1991:299). Cara paling mudah untuk mengatasi

masalah multikolinieritas adalah dengan menghilangkan salah satu atau lebih variabel yang memiliki korelasi tinggi dalam model regresi.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan uji heteroskedastisitas, yaitu uji grafik plot, uji park, uji glejser, dan uji *white*. Pengujian pada penelitian ini menggunakan Grafik *Plot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu *ZPRED* dengan residualnya *SRESID*. Tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. (Imam Ghozali, 2011: 139-143).

Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.8.4 Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2005: 83). Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah variabel independen (kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) secara terpisah

ataupun bersama-sama. Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  secara terpisah, maka digunakan uji  $t$ .

- 1) Rumus nilai  $t$  hitung menurut Sugiyono (2002 : 84)

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

Keterangan :

$t$  = test signifikan dengan skala korelasi

$b_i$  = koefisien regresi

$Se(b_i)$  = standar eror dari koefisien regresi

- 2) Memformulasikan Hipotesis

- a) Hipotesis 1

$H_{01}$  = Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_{a1}$  = Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

- b) Hipotesis 2

$H_{02}$  = Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_{a2}$  = Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

- c) Hipotesis 3

$H_{03}$  = Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_{a3}$  = Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

- 4) Kriteria Uji  $t$

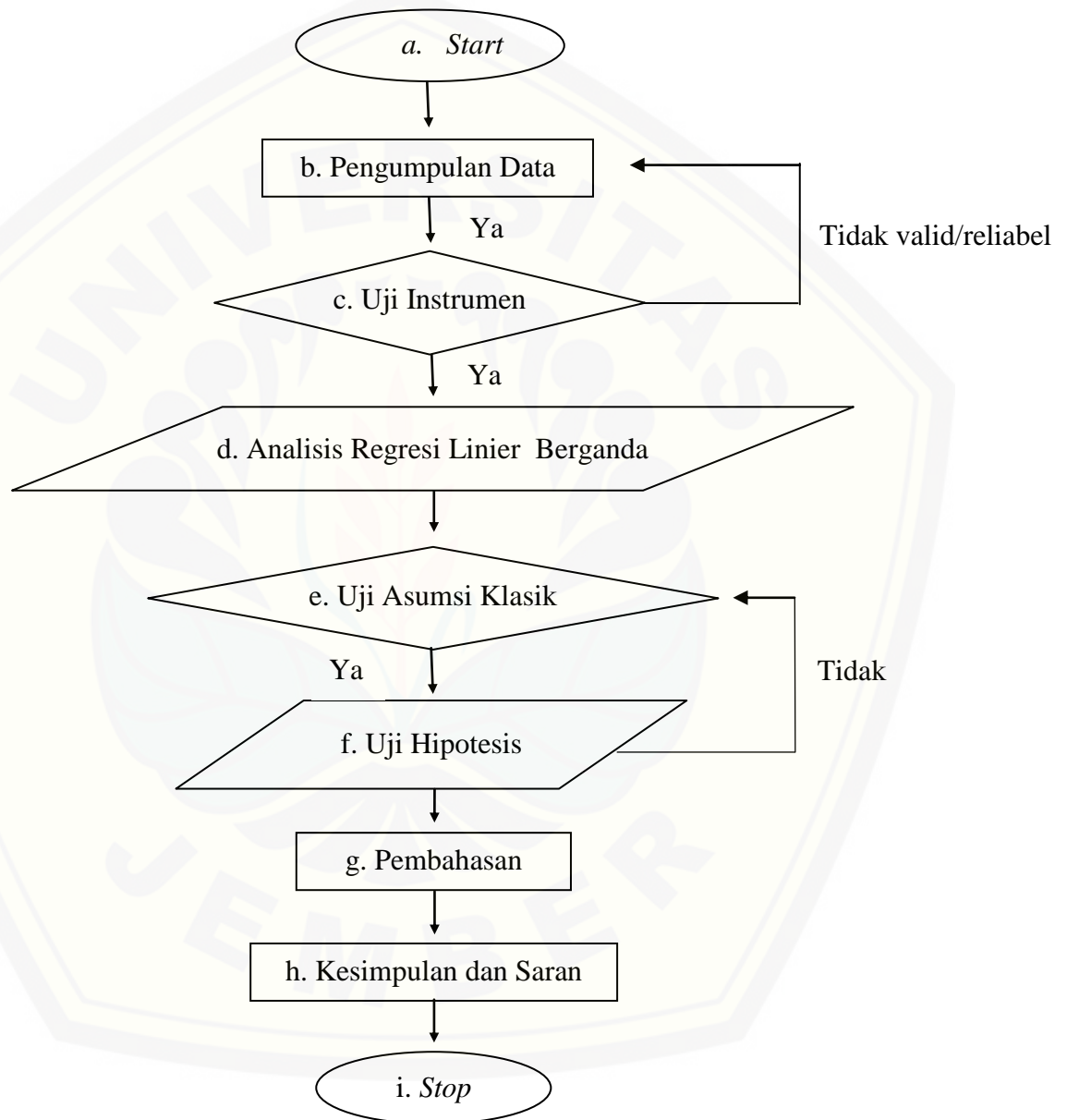
- a) Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

- b) Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.



### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

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



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber : Data diolah 2016

Keterangan:

a. *Start*

Proses peneliti memulai persiapan materi dan langkah awal peneliti dalam mempersiapkan pencarian data.

b. Pengumpulan Data

Tahap dimana peneliti menyebarkan kuesioner dan mengumpulkan data ke beberapa responden.

c. Uji Instrumen

Uji instrumen terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Pada tahap ini melakukan pengujian terhadap data untuk mendapatkan data yang akurat dan tingkat kepercayaan yang tinggi. Jika data uji tidak valid/ tidak reliabel maka kembali ke langkah sebelumnya yaitu tahap pengumpulan data. Jika data dinyatakan valid/reliabel maka dilanjutkan ke langkah selanjutnya.

d. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*).

e. Uji Asumsi Klasik

Melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang dikembangkan yaitu mencari tahu ada tidaknya permasalahan dalam suatu model dengan menggunakan uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

f. Uji Hipotesis

Melakukan uji signifikan untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

g. Pembahasan

Melakukan pembahasan mengenai hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan.

h. Kesimpulan Dan Saran

Menarik suatu kesimpulan dari analisis tersebut dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan.

i. *Stop*

Penyelesaian atau berakhirnya penelitian dilakukan dengan pemberian hasil penelitian.





## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengujian dan analisis statistik dalam penelitian ini, maka dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pada UPT LLAJ Jember. Artinya, semakin tinggi pengaruh kepemimpinan transformasional yang ada di instansi akan meningkatkan tingkat kinerja pegawai UPT LLAJ Jember.
- b. Komunikasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pada UPT LLAJ Jember. Artinya, semakin tinggi pengaruh komunikasi yang ada di instansi akan meningkatkan tingkat kinerja pegawai UPT LLAJ Jember.
- c. Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pada UPT LLAJ Jember. Artinya, semakin tinggi pengaruh disiplin kerja yang ada di instansi akan meningkatkan tingkat kinerja pegawai UPT LLAJ Jember.

### 5.2 Saran

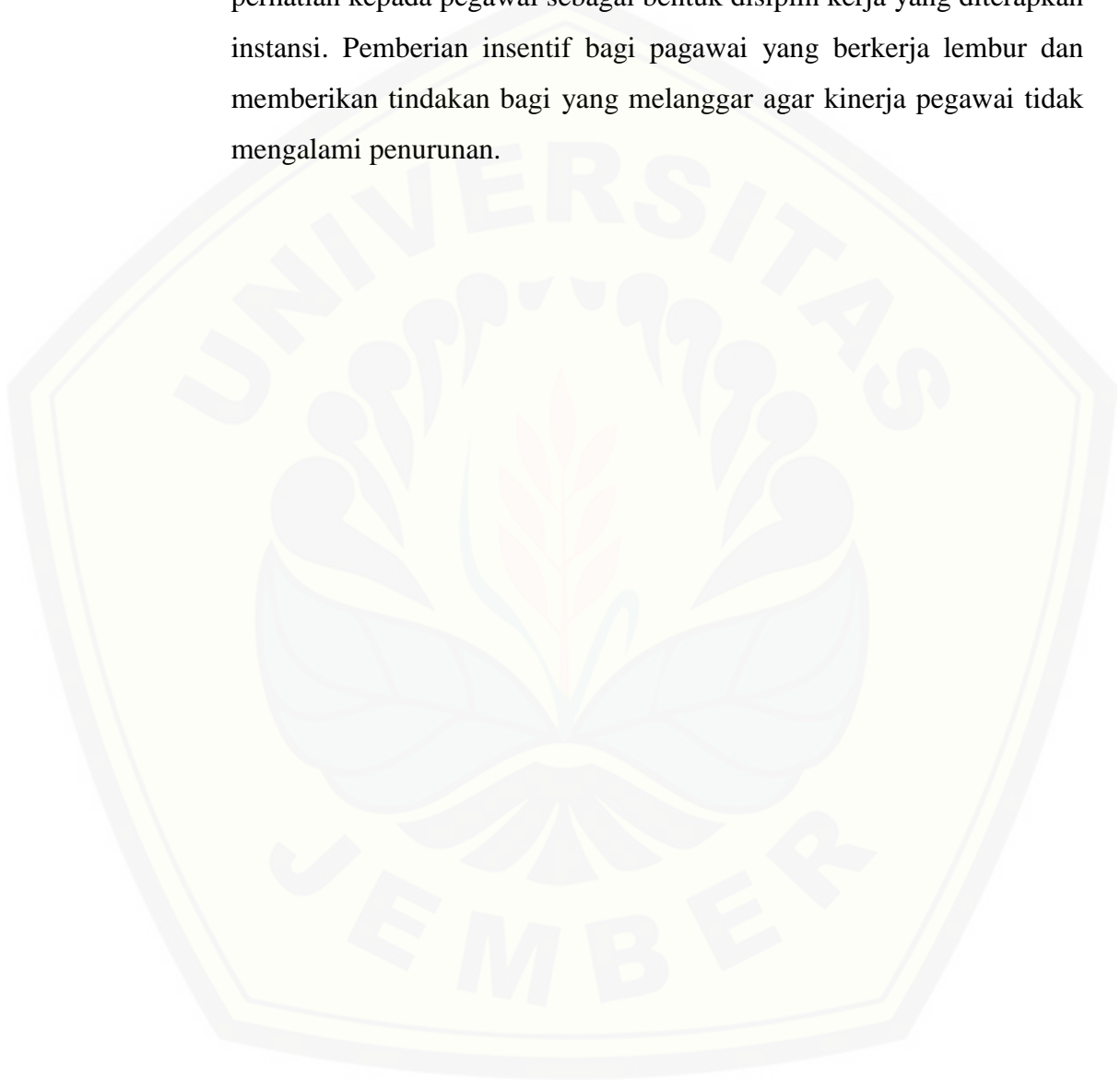
Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut :

- a. Bagi Pihak UPT LLAJ Jember
  - 1) Kepemimpinan Transformasional  
Pimpinan instansi sebaiknya lebih meningkatkan pemberian inspirasi dan pengaruh ideal kepada pegawai guna meningkatkan gagasan untuk mencapai tujuan dan mempertimbangkan kebijakan yang telah disepakati.
  - 2) Komunikasi  
Instansi hendaknya meningkatkan kesenangan dalam berkomunikasi dan hubungan yang baik sesama pegawai sebagai cara atau wadah untuk meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Selain itu juga

meningkatkan komunikasi dalam hal penyampaian ide-ide baru. yang akan menunjang kinerja pegawai.

3) Disiplin Kerja

Instansi sebaiknya lebih meningkatkan pemberian kompensasi dan perhatian kepada pegawai sebagai bentuk disiplin kerja yang diterapkan instansi. Pemberian insentif bagi pegawai yang berkerja lembur dan memberikan tindakan bagi yang melanggar agar kinerja pegawai tidak mengalami penurunan.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Amirullah. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Malang: Bayumedia Publishing Anggota IKAPI.
- Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformasional Leadership*. Sage: Thousand Oaks.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Danim, Sudarwan. 2005. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dubrin, 2005. *Leadership (Terjemahan), Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Ketiga*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_ 2011. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Kelima*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. 1991. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_ 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, Hani. T. (2001). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.

- Hartanto F. Mardi. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai Dengan Bertumpu Pada Kebijakan Dan Potensi Insani*. Bandung: PT Mizan Pustaka.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Indriantoro, dan Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Latan, Hengky dan Selva Temalagi. 2013. *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20.0*. Bandung: ALVABETA, cv
- Mangkunegara, A.A. Anwar P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_ 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Muhammad, Arni. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prabudi, I. M. 2015. *Pengaruh Kepemimpin Transformasional Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Danu Jaya Tabanan*. Bali : Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Priyatno, Duwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.



Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.

Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

\_\_\_\_\_ 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Saydam, Gouzali. 2005. *Managemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Managemen): Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: PT. Gunung Agung.

Santoso, Singgih. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Sedarmayanti. 2004. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju

Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Cetakan Kelima Belas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Singodimedjo, Markum, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.

Sudrajat. 1988. *Mengenal Ekonometrika Pemula. Cetakan ke Dua*. Bandung: CV. Ari-nico.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- \_\_\_\_\_ 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono.2002. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ 2005. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sunoyo, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Suranto Aw. 2010. *Komunikasi Sosial Budaya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wollah, D. C. 2016. *Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Millenia Manado*. Manado: Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Indeks.
- \_\_\_\_\_ 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.
- Zubaidah. L. 2013. *Pengaruh Faktor Komunikasi, Kepribadian Ekstraversi, Dan Kepribadian Ketelitian Terhadap Kinerja Pada Pegawai Direktorat Personalia Dan Umum PT. Pelabuhan Indonesia III Persero Surabaya*. Surabaya: Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. Surabaya.

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

Kepada :

Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara/ i

Pegawai UPT LLAJ Jember

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian skripsi sebagai syarat menyelesaikan program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1), maka saya :

Nama : Affrizal Andifahmi

NIM : 120810201157

Memohon ketersediaan dan partisipasi Bapak/ Ibu/ Saudara/ i untuk memberikan respon dan berkenan menjawab pertanyaan atau pernyataan yang tertera dalam kuisisioner berkaitan dengan penelitian saya berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT LLAJ Jember”.

Informasi dan respon yang Bapak/ Ibu/ Saudara/ i berikan ini bersifat terbatas, dalam artian hanya digunakan pada penelitian ini saja dan identitas responden serta jawaban yang diberikan terjamin kerahasiaannya. Oleh karena itu, dengan segenap kerendahan hati, saya berharap kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ i untuk mengisi tiap butir pertanyaan kuisisioner dengan jujur dan sebenar-benarnya.

Atas perhatian dan kerja samanya, saya sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

Affrizal Andifahmi

120810201157

## A. IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden : (diisi oleh peneliti)

Nama :

Jenis Kelamin : L/P

Umur : tahun

Lama Kerja : tahun

## B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mohon dijawab dengan jujur dan sesuai dengan keadaan serta kenyataan yang ada.

2. Isilah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang dianggap benar. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

**KUESIONER****A. Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan saya selalu mendahulukan kepentingan perusahaan.					
2.	Saya merasa pimpinan saya dapat memberikan ide untuk menyelesaikan pekerjaan saya.					
3.	Pimpinan saya selalu mengevaluasi hasil kerja saya.					
4.	Pimpinan saya selalu mendengarkan dan mengambil tindakan setiap ada keluhan pegawai.					
5.	Pimpinan saya selalu mempertimbangkan kebijakan-kebijakan yang akan disepakati.					

**B. Komunikasi (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan memberikan pengarahan dengan menggunakan bahasa yang baik dan jelas.					
2.	Dari pihak pimpinan maupun pegawai mampu menciptakan komunikasi yang menyenangkan.					
3.	Pimpinan berupaya mengajak pegawai untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang baik.					
4.	Setiap anggota perusahaan mampu memahami adanya perbedaan sebagai salah satu keaneka-ragaman sehingga tercipta hubungan yang baik.					
5.	Setiap pegawai menggunakan bahasa yang jelas dalam menyampaikan pesan dan informasi sehingga dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.					

**C. Disiplin Kerja (X<sub>3</sub>)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Apabila kerja lembur instansi memberikan kompensasi berupa insentif.					
2.	Pimpinan menjadi teladan karena mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
3.	Tata tertib di instansi dapat dijadikan sebagai kewajiban pegawai. Misal, datang tepat waktu di hari kerja.					
4.	Bentuk sanksi yang dibuat pimpinan membuat pegawai jera untuk tidak taat					
5.	Pemimpin selalu mengawasi pegawai dalam bekerja.					
6.	Surat peringatan selalu diberikan kepada pegawai yang melanggar aturan instansi.					
7.	Aturan-aturan yang sudah tertulis di instansi membuat saya disiplin bekerja.					

**D. Kinerja Pegawai (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti sesuai dengan aturan dan ketentuan instansi.					
2.	Saya bekerja dengan memanfaatkan waktu, tenaga, dan fasilitas yang ada sesuai kebutuhan.					
3.	Saya selalu mengembalikan sarana kantor yang saya pinjam untuk membantu menyelesaikan pekerjaan.					
4.	Antar pegawai di instansi selalu bersedia membantu apabila ada pegawai yang kesulitan menyelesaikan pekerjaan.					
5.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan perusahaan habis sehingga saya bisa menyelesaikan pekerjaan lainnya.					

## LAMPIRAN 2

## Hasil Rekapitulasi Kuesioner

No	Kepemimpinan Transformasional (X1)					$\Sigma$	Rerata
	1	2	3	4	5		
1	5	5	4	4	4	22	4.4
2	4	4	4	4	4	20	4.0
3	4	4	5	4	5	22	4.4
4	5	5	5	5	5	25	5.0
5	5	5	5	4	5	24	4.8
6	5	5	5	5	5	25	5.0
7	4	4	4	4	5	21	4.2
8	4	4	4	4	4	20	4.0
9	4	4	4	4	4	20	4.0
10	4	5	4	5	5	23	4.6
11	4	4	4	4	4	20	4.0
12	4	4	4	4	4	20	4.0
13	5	4	4	4	4	21	4.2
14	4	4	4	4	4	20	4.0
15	4	4	4	4	4	20	4.0
16	4	4	5	5	5	23	4.6
17	5	5	4	4	4	22	4.4
18	4	4	4	5	4	21	4.2
19	4	4	3	5	5	21	4.2
20	5	5	5	4	4	23	4.6
21	5	5	4	5	5	24	4.8
22	5	4	5	5	5	24	4.8
23	4	5	4	4	4	21	4.2
24	5	4	4	5	5	23	4.6
25	4	4	4	4	4	20	4.0
26	4	5	4	4	4	21	4.2
27	4	4	4	4	5	21	4.2
28	4	4	5	4	4	21	4.2
29	4	5	4	5	4	22	4.4
30	4	4	4	4	4	20	4.0
31	4	4	4	4	4	20	4.0
32	4	4	4	4	4	20	4.0
33	5	4	5	4	5	23	4.6
34	4	4	4	4	4	20	4.0

35	5	4	5	5	5	24	4.8
36	5	4	5	4	4	22	4.4
37	4	4	5	5	5	23	4.6
<b>Rerata</b>	4.4	4.3	4.3	4.3	4.4	21.7	4.3

No	Komunikasi (X2)					$\Sigma$	Rerata
	1	2	3	4	5		
1	4	5	5	5	5	24	4.8
2	4	4	4	4	4	20	4.0
3	4	4	4	4	5	21	4.2
4	4	5	4	5	4	22	4.4
5	4	4	4	4	5	21	4.2
6	4	4	4	4	3	19	3.8
7	4	5	3	3	5	20	4.0
8	4	4	4	4	4	20	4.0
9	4	4	4	4	4	20	4.0
10	4	4	4	4	4	20	4.0
11	5	5	4	4	5	23	4.6
12	4	4	5	4	5	22	4.4
13	4	4	3	4	4	19	3.8
14	4	4	4	5	3	20	4.0
15	4	3	4	4	4	19	3.8
16	4	3	5	5	4	21	4.2
17	4	4	4	4	3	19	3.8
18	4	4	4	5	4	21	4.2
19	3	4	3	5	4	19	3.8
20	4	4	4	4	5	21	4.2
21	5	3	4	4	4	20	4.0
22	4	4	5	5	5	23	4.6
23	4	4	4	4	4	20	4.0
24	4	4	5	5	4	22	4.4
25	4	4	3	4	4	19	3.8
26	3	4	3	4	4	18	3.6
27	5	5	3	4	5	22	4.4
28	5	5	5	5	5	25	5.0
29	4	4	4	4	3	19	3.8
30	5	5	5	5	4	24	4.8
31	4	4	3	4	4	19	3.8



32	4	4	4	4	3	19	3.8
33	4	4	4	4	4	20	4.0
34	5	5	5	5	4	24	4.8
35	5	3	4	3	3	18	3.6
36	5	4	3	4	4	20	4.0
37	5	5	5	5	5	25	5.0
<b>Rerata</b>	4.2	4.1	4.0	4.3	4.1	20.8	4.2

No	Disiplin Kerja (X3)							$\Sigma$	Rerata
	1	2	3	4	5	6	7		
1	5	5	5	4	4	4	4	31	4.4
2	4	4	4	4	4	5	4	29	4.1
3	4	5	4	4	4	4	5	30	4.3
4	5	5	4	5	5	3	3	30	4.3
5	4	4	4	4	5	4	1	26	3.7
6	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
7	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
8	4	4	4	4	4	3	4	27	3.9
9	4	4	3	4	4	5	3	27	3.9
10	3	3	4	4	4	4	4	26	3.7
11	5	5	5	5	4	3	4	31	4.4
12	5	5	5	5	5	5	4	34	4.9
13	4	4	4	4	3	4	4	27	3.9
14	4	5	5	5	5	4	5	33	4.7
15	4	4	4	5	4	5	4	30	4.3
16	4	4	4	4	4	3	4	27	3.9
17	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
18	5	5	4	5	4	5	4	32	4.6
19	4	4	5	4	4	4	4	29	4.1
20	5	5	5	4	4	3	4	30	4.3
21	5	5	5	4	5	4	5	33	4.7
22	5	5	5	5	5	4	4	33	4.7
23	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
24	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
25	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
26	4	4	4	4	4	5	4	29	4.1
27	4	4	4	4	4	4	5	29	4.1
28	5	5	5	5	5	4	3	32	4.6

29	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
30	5	5	4	4	4	4	4	30	4.3
31	4	4	3	4	4	3	4	26	3.7
32	5	5	4	4	4	5	5	32	4.6
33	4	4	3	3	5	3	5	27	3.9
34	5	5	5	5	5	5	5	35	5.0
35	5	4	3	4	4	4	4	28	4.0
36	5	4	4	4	4	4	4	29	4.1
37	4	4	3	5	5	5	5	31	4.4
<b>Rerata</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>4.1</b>	<b>4.1</b>	<b>29.4</b>	<b>4.2</b>

No	Kinerja Pegawai (Y)						Σ	Rerata
	1	2	3	4	5			
1	5	5	5	4	4	23	4.6	
2	4	4	4	4	4	20	4.0	
3	4	5	4	4	4	21	4.2	
4	5	5	4	5	5	24	4.8	
5	4	4	4	4	5	21	4.2	
6	4	4	4	4	4	20	4.0	
7	4	4	3	4	4	19	3.8	
8	4	4	4	4	4	20	4.0	
9	4	4	3	4	4	19	3.8	
10	4	4	4	4	4	20	4.0	
11	5	5	5	5	4	24	4.8	
12	5	5	5	5	5	25	5.0	
13	4	4	4	4	3	19	3.8	
14	4	5	5	5	5	24	4.8	
15	4	4	4	5	4	21	4.2	
16	4	4	4	4	4	20	4.0	
17	3	4	4	4	4	19	3.8	
18	5	5	4	5	4	23	4.6	
19	4	4	5	4	4	21	4.2	
20	5	5	5	4	4	23	4.6	
21	5	5	5	4	5	24	4.8	
22	5	5	5	5	5	25	5.0	
23	4	4	4	3	4	19	3.8	
24	4	4	4	4	4	20	4.0	
25	4	4	4	4	4	20	4.0	

26	4	4	4	4	3	19	3.8
27	4	4	4	4	4	20	4.0
28	5	5	5	5	5	25	5.0
29	4	4	4	4	4	20	4.0
30	5	5	4	4	4	22	4.4
31	4	4	3	4	4	19	3.8
32	5	5	4	4	4	22	4.4
33	4	4	4	4	4	20	4.0
34	5	5	5	5	5	25	5.0
35	5	4	4	4	4	21	4.2
36	5	4	4	4	4	21	4.2
37	5	4	4	4	4	21	4.2
<b>Rerata</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>21.3</b>	<b>4.3</b>

## LAMPIRAN 3

## Output Uji Validitas

		Correlations					
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.388*	.457**	.216	.315	.725**
	Sig. (2-tailed)		.018	.005	.200	.058	.000
	N	37	37	37	37	37	37
X1.2	Pearson Correlation	.388*	1	.084	.181	.065	.508**
	Sig. (2-tailed)	.018		.620	.284	.702	.001
	N	37	37	37	37	37	37
X1.3	Pearson Correlation	.457**	.084	1	.161	.380*	.654**
	Sig. (2-tailed)	.005	.620		.340	.020	.000
	N	37	37	37	37	37	37
X1.4	Pearson Correlation	.216	.181	.161	1	.604**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.200	.284	.340		.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
X1.5	Pearson Correlation	.315	.065	.380*	.604**	1	.728**
	Sig. (2-tailed)	.058	.702	.020	.000		.000
	N	37	37	37	37	37	37
X1	Pearson Correlation	.725**	.508**	.654**	.655**	.728**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37	37

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

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

## Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	.280	.297	.010	.163	.522**
Sig. (2-tailed)		.094	.074	.952	.334	.001
N	37	37	37	37	37	37
X2.2 Pearson Correlation	.280	1	.129	.309	.446**	.673**
Sig. (2-tailed)	.094		.447	.063	.006	.000
N	37	37	37	37	37	37
X2.3 Pearson Correlation	.297	.129	1	.558**	.172	.700**
Sig. (2-tailed)	.074	.447		.000	.308	.000
N	37	37	37	37	37	37
X2.4 Pearson Correlation	.010	.309	.558**	1	.121	.631**
Sig. (2-tailed)	.952	.063	.000		.474	.000
N	37	37	37	37	37	37
X2.5 Pearson Correlation	.163	.446**	.172	.121	1	.627**
Sig. (2-tailed)	.334	.006	.308	.474		.000
N	37	37	37	37	37	37
X2 Pearson Correlation	.522**	.673**	.700**	.631**	.627**	1
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	
N	37	37	37	37	37	37

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

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

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3
X3.1 Pearson Correlation	1	.808**	.429**	.400*	.296	.023	.021	.685**
Sig. (2-tailed)		.000	.008	.014	.075	.892	.904	.000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
X3.2 Pearson Correlation	.808**	1	.593**	.505**	.400*	.023	.159	.816**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.014	.892	.346	.000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
X3.3 Pearson Correlation	.429**	.593**	1	.426**	.248	-.018	.043	.649**
Sig. (2-tailed)	.008	.000		.009	.139	.916	.799	.000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
X3.4 Pearson Correlation	.400*	.505**	.426**	1	.433**	.297	-.037	.692**
Sig. (2-tailed)	.014	.001	.009		.008	.074	.829	.000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
X3.5 Pearson Correlation	.296	.400*	.248	.433**	1	.043	-.037	.525**
Sig. (2-tailed)	.075	.014	.139	.008		.799	.829	.001
N	37	37	37	37	37	37	37	37
X3.6 Pearson Correlation	.023	.023	-.018	.297	.043	1	.106	.392*
Sig. (2-tailed)	.892	.892	.916	.074	.799		.531	.017
N	37	37	37	37	37	37	37	37
X3.7 Pearson Correlation	.021	.159	.043	-.037	-.037	.106	1	.382*
Sig. (2-tailed)	.904	.346	.799	.829	.829	.531		.020
N	37	37	37	37	37	37	37	37
X3 Pearson Correlation	.685**	.816**	.649**	.692**	.525**	.392*	.382*	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.017	.020	
N	37	37	37	37	37	37	37	37

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

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

## Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.695**	.479**	.422**	.379*	.765**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.009	.021	.000
	N	37	37	37	37	37	37
Y2	Pearson Correlation	.695**	1	.630**	.586**	.534**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	37	37	37	37	37	37
Y3	Pearson Correlation	.479**	.630**	1	.457**	.474**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.005	.003	.000
	N	37	37	37	37	37	37
Y4	Pearson Correlation	.422**	.586**	.457**	1	.544**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.005		.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
Y5	Pearson Correlation	.379*	.534**	.474**	.544**	1	.740**
	Sig. (2-tailed)	.021	.001	.003	.000		.000
	N	37	37	37	37	37	37
Y	Pearson Correlation	.765**	.876**	.787**	.754**	.740**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37	37

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

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

## LAMPIRAN 4

## Output Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	37	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.668	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	17.32	1.670	.523	.568
X1.2	17.38	2.020	.246	.688
X1.3	17.38	1.742	.398	.628
X1.4	17.35	1.790	.428	.613
X1.5	17.27	1.647	.519	.569

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	37	100.0

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



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.623	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	16.57	2.919	.283	.611
X2.2	16.62	2.520	.445	.536
X2.3	16.73	2.314	.433	.539
X2.4	16.49	2.646	.400	.559
X2.5	16.62	2.520	.335	.594

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	37	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.653	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	25.08	4.132	.532	.569
X3.2	25.08	3.799	.713	.514
X3.3	25.30	4.048	.449	.588
X3.4	25.19	4.213	.555	.569
X3.5	25.19	4.602	.348	.622
X3.6	25.38	4.797	.119	.695
X3.7	25.38	4.797	.072	.723

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	37	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	16.95	2.719	.610	.820
Y2	16.95	2.608	.796	.770
Y3	17.14	2.620	.634	.815
Y4	17.11	2.877	.620	.817
Y5	17.16	2.862	.591	.824

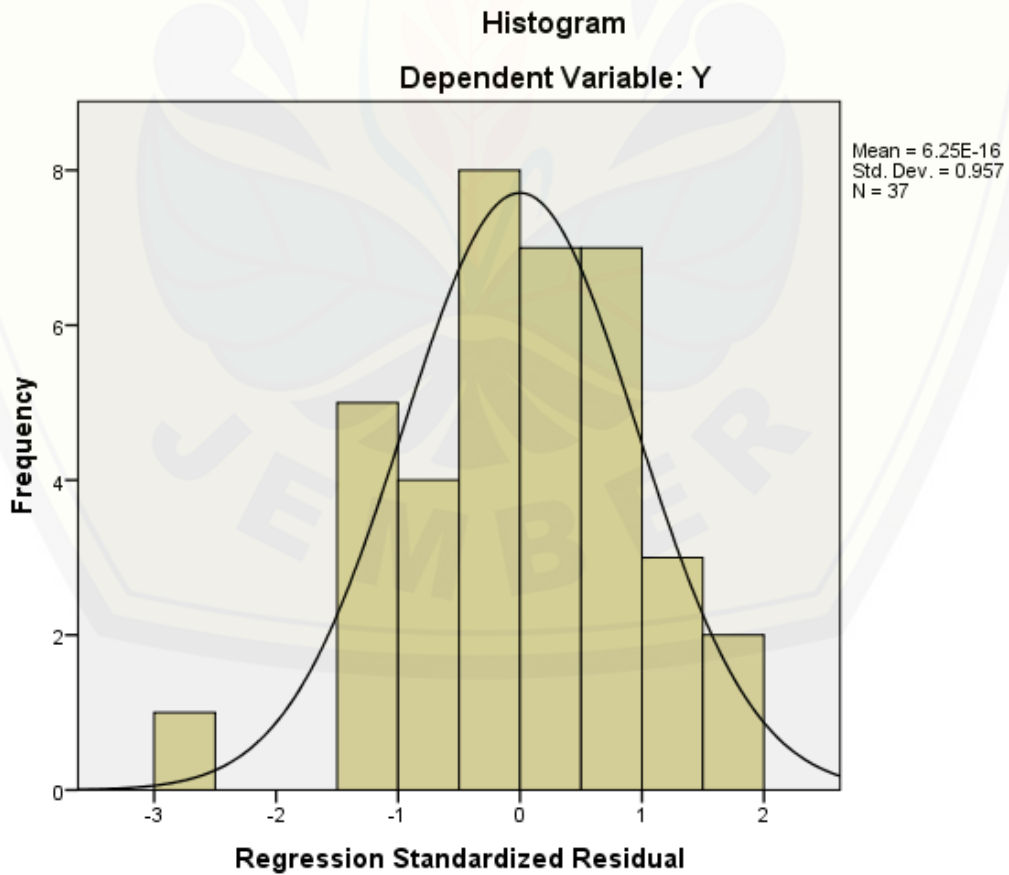
**LAMPIRAN 5**

**Output Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

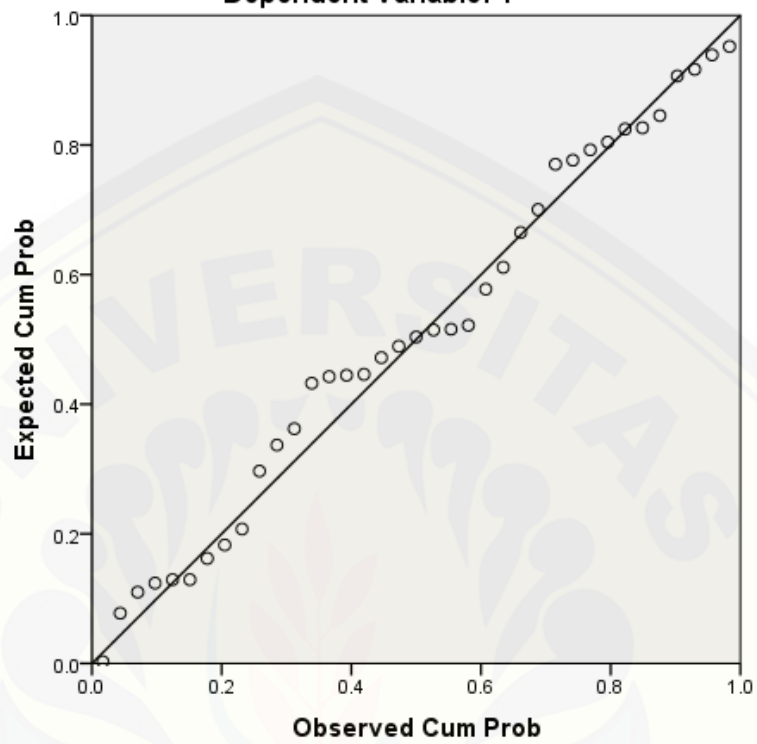
		X1	X2	X3	Y
N		37	37	37	37
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	21.6757	20.7568	29.4324	21.3243
	Std. Deviation	1.59955	1.92073	2.36338	2.02833
Most Extreme Differences	Absolute	.204	.221	.160	.212
	Positive	.204	.221	.160	.212
	Negative	-.147	-.126	-.078	-.126
Test Statistic		.204	.221	.160	.212
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.017 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



**LAMPIRAN 6**

**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: Y
- b. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.900 <sup>a</sup>	.811	.794	.92161	1.665

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
- b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	120.079	3	40.026	47.125	.000 <sup>b</sup>
	Residual	28.029	33	.849		
	Total	148.108	36			

- a. Dependent Variable: Y
- b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-7.886	3.125		-2.523	.017		
X1	.229	.098	.180	2.332	.026	.958	1.044
X2	.205	.094	.194	2.181	.036	.724	1.381
X3	.679	.077	.792	8.783	.000	.706	1.416

- a. Dependent Variable: Y

## LAMPIRAN 7

## Hasil Uji Asumsi Klasik

## Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-7.886	3.125		-2.523	.017		
X1	.229	.098	.180	2.332	.026	.958	1.044
X2	.205	.094	.194	2.181	.036	.724	1.381
X3	.679	.077	.792	8.783	.000	.706	1.416

a. Dependent Variable: Y

## Hasil Uji Heteroskedastisitas

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

a. Dependent Variable: RES2

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.370 <sup>a</sup>	.137	.058	.54075

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

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.527	3	.509	1.741	.178 <sup>b</sup>
	Residual	9.650	33	.292		
	Total	11.177	36			

a. Dependent Variable: RES2

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

