

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA DENGAN DISIPLIN  
SEBAGAI MEDIATOR  
(Studi pada Anggota Polres Pacitan)**

**Tesis**



Diajukan oleh:

**LILIK CAHYADI**

NIM. 162103383

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2018**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA DENGAN DISIPLIN  
SEBAGAI MEDIATOR  
(Studi pada Anggota Polres Pacitan)**

Tesis  
untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh:

**LILIK CAHYADI**  
NIM. 162103383

**Kepada  
MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2018**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA DENGAN DISIPLIN  
SEBAGAI MEDIATOR  
(Studi pada Anggota Polres Pacitan)**

Diajukan oleh:

**LILIK CAHYADI**

NIM. 162103383

Dosen Pembimbing I,

Dosen Pembimbing II,

**Dr. Zaenal Mustofa, EQ, MM.**

**Dra. Suci Utami Wikaningtyas, MM.**

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
Direktur

**Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.**

## HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Yogyakarta, 15 Maret 2018

**Lilik Cahyadi**

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Allah Swt., yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah dan anugerah-Nya, sehingga dapat terselesaikan dengan baik tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Kinerja dengan Disiplin sebagai Mediator (Studi pada Anggota Polres Pacitan)”.

Ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan, antara lain kepada:

1. Dr. Zaenal Mustofa, EQ, MM., Dosen Pembimbing I yang telah berkenan memberikan bimbingan penyusunan tesis ini hingga selesai dan berhasil dengan baik.
2. Dra. Suci Utami Wikaningtyas, MM., Dosen Pembimbing II yang telah berkenan memberikan bimbingan dalam penyusunan tesis ini hingga selesai dan berhasil dengan baik.
3. Ketua STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, atas segala kebijaksanaan, perhatian dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
4. Drs. John Suprihanto, MIM.,Ph.D., Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
5. Suhartono, SE., M.Si., Asisten Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Kapolres Pacitan yang telah memberikan ijin penelitian dan kesediaannya meluangkan waktu untuk berdiskusi .

7. Teman-teman mahasiswa Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat-ganda dari Allah SWT., dan semoga karya ilmiah berupa tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Yogyakarta, 15 Maret 2018

Hormat saya,

**LILIK CAHYADI**

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## ABSTRACT

*The purpose of this study are: (1) To know the influence of leadership on the discipline. (2) To know the effect of training on discipline. (3) To know the influence of leadership and training simultaneously on discipline. (4) To know the influence of leadership on performance. (5) To know the effect of training on performance. (6) To know the effect of discipline on performance. (7) To know the influence of leadership, training and discipline simultaneously on performance. (8) To know the influence of leadership on performance with discipline as a mediator. (9) To know the effect of training on performance with discipline as a mediator.*

*This research uses quantitative research type. This type of research is explanatory. This research uses path analysis model. In this study consists of three variables. Namely independent variables (leadership) and training, discipline (mediation) while the dependent (performance dependent) Police Pacitan members. The inner population is members of the Pacitan Police of 341 members. The sample of this study took 25% so that the sample is found as big as the total population is 85 members. Methods of data collection used questionnaires and documentation. Data analysis using descriptive analysis and inferensial analysis and will be assisted by software SPSS 17 for Windows by following SPSS processing procedures.*

*The result of this research concluded that: (1) Leadership influence to discipline, meaning the better the leadership the higher the discipline. (2) The training influence the discipline, which means the better the training the more discipline. (3) Leadership and training simultaneously affect the discipline. Large contribution of leadership and training variable to discipline equal to 26,4% while the rest 73,6% discipline influenced by other variable outside model. (4) leadership influence on performance, meaning the better the leadership the higher the performance. (5) Training does not affect performance. Good training alone has not been able to always improve the performance of members, as well as poor training is not necessarily a barrier to the performance of members. (6) Discipline affects the performance which means the better the discipline the higher the performance. (7) Leadership, training and discipline simultaneously affect performance. The contribution of leadership, training and discipline to performance variables amounted to 17.1% while the remaining 82.9% performance was influenced by other variables outside the model. (8) The current leadership has not affected the performance through discipline. The results show that the direct effect is greater than the indirect effect, meaning that discipline has not been able to be an intervening to increase the effect of training on the performance of the members.*

## INTISARI

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin. (2) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap disiplin. (3) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan pelatihan secara simultan terhadap disiplin. (4) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. (5) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja. (6) Untuk mengetahui pengaruh disiplin terhadap kinerja. (7) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pelatihan dan disiplin secara simultan terhadap kinerja. (8) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan disiplin sebagai mediator. (9) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan disiplin sebagai mediator.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Jenis penelitian ini adalah *explanatory*. Penelitian ini menggunakan model analisis jalur. Dalam penelitian ini terdiri tiga variabel. Yakni variabel bebas (*independent*) kepemimpinan dan pelatihan, disiplin (mediasi) sedangkan yang terikat (*dependent*) kinerja Anggota Polres Pacitan. Populasi dalam ini adalah anggota Polres Pacitan sebanyak 341 anggota. Sampel penelitian ini mengambil sebesar 25% sehingga ditemukan sampel sebesar dari jumlah keseluruhan populasi adalah 85 anggota. Metode pengumpulan data yang digunakan angket dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial serta akan dibantu dengan software SPSS 17 for Windows dengan mengikuti tata cara pengolahan SPSS.

Hasil penelitian disimpulkan bahwa: (1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin, artinya semakin baik kepemimpinan maka akan semakin tinggi disiplin. (2) Pelatihan berpengaruh terhadap disiplin, yang artinya semakin baik pelatihan maka akan semakin disiplin. (3) Kepemimpinan dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap disiplin. Besar kontribusi variabel kepemimpinan dan pelatihan terhadap disiplin sebesar sebesar 26,4% sedangkan sisanya 73,6% disiplin dipengaruhi variabel lain diluar model. (4) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, artinya semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja. (5) Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Pelatihan yang baik saja ternyata belum mampu untuk selalu meningkatkan kinerja anggota, begitu juga pelatihan yang kurang baik belum tentu menjadi penghambat kinerja anggota. (6) Disiplin berpengaruh terhadap kinerja yang artinya semakin baik disiplin maka semakin tinggi kinerja. (7) Kepemimpinan, pelatihan dan disiplin secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Besar kontribusi variabel kepemimpinan, pelatihan dan disiplin terhadap kinerja sebesar sebesar 17,1% sedangkan sisanya 82,9% kinerja dipengaruhi variabel lain diluar model. (8) Kepemimpinan saat ini belum berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, artinya disiplin belum mampu menjadi intervening untuk meningkatkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja anggota.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRACT .....	vii
INTISARI .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Pertanyaan Penelitian .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Kajian Teori .....	10
B. Penelitian Lain yang Relevan .....	42
C. Kerangka Penelitian .....	43
D. Hipotesis Penelitian .....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Rancangan Penelitian .....	51
B. Definisi Operasional .....	53
C. Populasi dan Sampel .....	55
D. Instrumen Penelitian .....	56
E. Pengumpulan Data .....	57
F. Metode Analisis Data .....	58

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	65
B. Hasil Karakteristik Responden.....	68
C. Analisis Deskriptif.....	71
D. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	75
E. Hasil Uji Hipotesis.....	80
F. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	93
G. Pembahasan.....	93

**BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan .....	104
B. Saran .....	106

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Anggota Polres Pacitan.....	4
Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan .....	42
Tabel 4.1 Distribusi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel.....	65
Tabel 4.2 Validitas Pernyataan $X_1$ (Kepemimpinan).....	66
Tabel 4.3 Validitas Pernyataan $X_2$ (Pelatihan).....	66
Tabel 4.4 Validitas Pernyataan Z (Disiplin).....	67
Tabel 4.5 Validitas Pernyataan Y (Kinerja) .....	67
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	68
Tabel 4.7 Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
Tabel 4.8 Kelompok Responden Berdasarkan Umur.....	69
Tabel 4.9 Kelompok Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir.....	70
Tabel 4.10 Kelompok Responden Berdasarkan Masa kerja.....	70
Tabel 4.11 Kelompok Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	71
Tabel 4.12 Kelas Interval Kategori.....	72
Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	73
Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan ( $X_2$ ).....	73
Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Disiplin (Z) .....	74
Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y) .....	74
Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas.....	75
Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas .....	78
Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	79
Tabel 4.20 Regresi Linear (Model 1).....	80
Tabel 4.21 Regresi Linear (Model 2).....	84
Tabel 4.22 Koefisien Jalur.....	91
Tabel 4.23 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	50
Gambar 3.1 Model <i>Path Analysis</i> .....	64
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas .....	76
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas .....	76
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas .....	77
Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas .....	77
Gambar 4.5 Model Path Analysis .....	90

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Kuesioner
- Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4 Frekuensi Jawaban Responden
- Lampiran 5 Hasil Analisis Deskriptif
- Lampiran 6 Hasil Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 7 Hasil Analisis Regresi

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki anggota yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja anggota meningkat.

Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota atau pegawai merupakan faktor penting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu organisasi atau instansi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang anggota atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2004: 67), Oleh karena itu kinerja anggota atau pegawai perlu diperhatikan dalam upaya mencapai tujuan yang maksimal. Keberhasilan atas kinerja anggota atau pegawai dalam mencapai tujuan yang maksimal, diperlukan adanya disiplin kerja.

Menurut Ardana, dkk (2011: 134), disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Haiman (Nawawi 2006: 330) mengemukakan disiplin adalah suatu kondisi yang tertib, dengan anggota organisasi yang berperilaku dan memandang peraturan-peraturan organisasi sebagai perilaku yang dapat diterima. Dengan kedisiplinan kerja maka karyawan atau jajaran tidak akan melakukan tindakan-tindakan yang akan merugikan organisasi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan organisasi.

Gaya kepemimpinan juga merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja jajaran atau karyawan. Menurut Thoah (2010: 49), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mendorong karyawan atau jajaran untuk bekerja lebih giat dan semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Disamping itu sumber daya manusia merupakan aset penting yang membantu sebuah organisasi dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai, maka perlu adanya pelatihan sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja dari setiap anggota/personil. Bernardin (2003:164) menyatakan bahwa "*training is defined as any attempt to improve employee performance on a currently held*

*job or one related to it. This usually means changes in specific knowledge, skills, attitudes, or behaviors”.*

Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa suatu pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan/anggota pada pekerjaan yang sedang dilakukan ataupun yang ada hubungannya dengan pekerjaan tersebut. Hal ini biasanya berarti perubahan dalam aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, ataupun perilaku. Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa adanya hubungan antara pelatihan dengan kinerja anggota, yang mana pelatihan memang digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja anggotanya apabila hasil kinerja yang telah dicapai tidak sesuai dengan target kinerja yang diharapkan, ataupun sebagai upaya untuk pengembangan kualitas sumber daya manusianya yang sudah direncanakan oleh pihak manajemen/pimpinan.

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) merupakan suatu organisasi bidang pelayanan publik. Sebagai alat negara yang memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat, eksistensi Polri bersama dan menyatu dengan masyarakat. Kepolisian Resort Pacitan yang selanjutnya disingkat Polres Pacitan adalah pelaksana tugas dan wewenang Polri di wilayah Kabupaten Pacitan yang berada dibawah Kapolda Jawa Timur. Polres Pacitan adalah Institusi Polri yang mempunyai tugas pokok Polri sebagai pemelihara keamanan, ketertiban masyarakat serta penegakan hukum untuk memberi perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat di wilayah hukum Polres Pacitan.

Anggota bagi Institusi Polri adalah aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh Polres Pacitan dan sangat diperhatikan oleh pimpinan.

Tabel 1.1 Jumlah Anggota Polres Pacitan

NO	BAG / SAT / KASI / SEK	POLRI	PNS	JUMLAH POLRI & PNS
1	PIMPINAN	2	0	2
2	BAG OPS	14	1	15
3	BAG SUMDA	31	5	36
4	BAG REN	4	2	6
5	SIUM	4	0	4
6	SIKEU	6	1	7
7	SIPROPAM	12	1	13
8	SIWAS	2	0	2
9	SPKT	12	0	12
10	SAT INTELKAM	25	0	25
11	SAT RESKRIM	35	0	35
12	SAT NARKOBA	10	0	10
13	SAT BINMAS	12	0	12
14	SAT SABHARA	91	0	91
15	SAT LANTAS	65	1	66
16	SAT TAHTI	2	0	2
17	KASITIPOL	3	0	3
<b>JUMLAH ANGGOTA POLRES</b>		<b>330</b>	<b>11</b>	<b>341</b>

Sumber: Dokumentasi Polres Pacitan, 2018.

Jumlah anggota tersebut merupakan salah satu potensi yang besar bagi Polres Pacitan. Namun dalam perjalanannya suatu organisasi pastilah mengalami hambatan-hambatan dan rintangan yang timbul baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Anggota atau pegawai merupakan bagian penting

dari suatu organisasi, namun dilain pihak ada beberapa faktor yang dapat menghambat atau bahkan menurunkan kinerja anggota atau pegawai itu sendiri, begitu juga yang terjadi di Polres Pacitan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bagian Sumber daya (Bagsumda), masalah yang dialami Polres Pacitan adalah menurunnya kinerja dari anggota atau pegawai yang bekerja di instansi tersebut. Penurunan kinerja ini ditandai dengan penurunan dalam perencanaan, penganggaran dan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh anggota atau pegawai di Polres Pacitan.

Selain itu berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada bulan Desember 2017 - Januari 2018 diketahui bahwa menurunnya kinerja anggota atau pegawai pada Polres Pacitan disebabkan oleh kedisiplinan kerja anggota atau pegawai. Kedisiplinan kerja anggota atau pegawai yang menurun paling mudah terlihat dari ketepatan waktu datang ke kantor, dimana dari total anggota atau pegawai yang ada, rata-rata setiap harinya ada 7% - 8% pegawai yang datang terlambat, di lapangan juga ditemukan masih adanya anggota atau pegawai yang keluar kantor sebelum jam kerja selesai, ditemukan juga anggota atau pegawai yang bermain *game* saat masih dalam jam kerja, selain masalah tersebut, menurunnya kedisiplinan kerja pegawai juga dapat dilihat dalam ketepatan waktu pengumpulan laporan.

Ketidak tepatan waktu yang dilakukan dalam pengumpulan laporan ini tentunya mempengaruhi kinerja dari anggota atau pegawai, karena untuk melaksanakan kegiatan selanjutnya, kegiatan yang dilakukan sebelumnya harus sudah selesai pelaksanaan dan dalam pelaporannya, sehingga jika

laporan tertunda pengumpulannya, maka kegiatan selanjutnya pun akan tertunda dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan anggota atau pegawai, menurunnya kinerja juga disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi, House et. Al. (Yukl, 2005). Hasil wawancara diketahui jika para anggota atau pegawai merasa bebas dalam melakukan pekerjaannya sehingga membuat mereka bekerja sesuka hati mereka, karena pimpinan kurang memperhatikan anggota atau pegawai. Hal ini terlihat dari tidak adanya sanksi langsung yang diberikan kepada pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, sehingga akan berdampak pada kinerja secara tidak langsung.

Faktor lain yang juga menyebabkan menurunnya kinerja anggota atau pegawai adalah kesempatan mengikuti pelatihan yang tidak merata. Hasil wawancara diketahui jika para anggota atau pegawai jarang mengikuti pelatihan-pelatihan teknis, jika ada hanya anggota atau karyawan tertentu pada bagian atau satuan tertentu.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini diberi judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Kinerja dengan Disiplin sebagai Mediator (Studi pada Anggota Polres Pacitan)”**.

## B. Perumusan Masalah

Kinerja anggota Polres Pacitan menurun karena rendahnya kedisiplinan anggota yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan dan terbatasnya kesempatan mengikuti pelatihan kedinasan.

## C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, pertanyaan penelitian sebagai berikut?

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap disiplin?
3. Apakah kepemimpinan dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap disiplin?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja?
5. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja?
6. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kinerja?
7. Apakah kepemimpinan, pelatihan dan disiplin secara simultan berpengaruh terhadap kinerja ?
8. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan disiplin sebagai mediator?
9. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja dengan disiplin sebagai mediator?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin.
2. Untuk menunjukkan pengaruh pelatihan terhadap disiplin.
3. Untuk menunjukkan pengaruh kepemimpinan dan pelatihan secara simultan terhadap disiplin.
4. Untuk menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.
5. Untuk menunjukkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja.
6. Untuk menunjukkan pengaruh disiplin terhadap kinerja.
7. Untuk menunjukkan pengaruh kepemimpinan, pelatihan dan disiplin secara simultan terhadap kinerja.
8. Untuk menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan disiplin sebagai mediator.
9. Untuk menunjukkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan disiplin sebagai mediator.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan dalam mengembangkan keilmuan dibidang manajemen sumber daya

manusia tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja anggota, khususnya untuk variabel gaya kepemimpinan, disiplin, dan pelatihan.

## 2. Bagi Polres Pacitan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pengetahuan tambahan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja anggota, khususnya dilihat dari faktor gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Pustaka**

##### **1. Kepemimpinan**

###### **a. Pengertian**

Kepemimpinan secara harfian berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Wahjosumidjo (2005:17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Thoha (2010:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan

kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut Turney (Yamin dan Maisah, 2010:74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen.

George R. Terry (Thoha, 2010:5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dale Timple (2000:58) mengartikan kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Danim (2004:56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok

yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Martinis Yamin dan Maisah (2010:74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Menurut Kartono (2003:48) mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas- aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus,

pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok-pas dengan situasi dan zamannya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

#### **b. Perbedaan Kepemimpinan dengan Manajerial**

Pada hakekatnya kepemimpinan mempunyai pengertian yang agak luas dibandingkan dengan manajerial. Manajerial merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan bisa saja karena berusaha mencapai tujuan organisasi atau kelompok, dan bisa saja sama atau selaras atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Menurut Thoha (2010:8) menejerial adalah sebuah proses pencapaian organisasi lewat usaha orang-orang lain. Dalam menejemen terdapat suatu aturan dan tata krama tertentu, sehingga kepemimpinan dalam menejemen akan diatur sesuai ketentuan yang berlaku. Seseorang yang mengatur menejemen biasa disebut menejer. Menejer menduduki jabatan sruktural melalui seleksi dan periode masa jabatan yang sudah diatur dalam organisasi.

Menurut Danim (2004:56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam kepemimpinan tidak dibatasi oleh aturan-aturan dan tata krama dalam suatu organisasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan orang tersebut dapat menunjukkan kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang bisa mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu bisa di sebut dengan pemimpin.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan seorang menejer dapat saja berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menjabat sebagai menejer jika ingin mempengaruhi orang lain. Jadi seorang pemimpin belum tentu

menejer, tetapi seorang menejer bisa saja berperilaku sebagai pemimpin.

**c. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Thoha (2010:49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Macam- macam gaya kepemimpinan antara lain:

1) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Danim (2004:75) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.

Thoha (2010:49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Menurut Danim (2004:75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.

- b) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
  - c) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
  - d) Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
  - e) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
  - f) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
  - g) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.
- 2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Danim (2004:75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Thoha (2010:50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Danim (2004:76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.

- b) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
  - c) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
  - d) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
  - e) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.
- 3) Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Danim (2004:76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Menurut Danim (2004:77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b) Mengiyakan semua saran.
- c) Lambat dalam membuat keputusan.
- d) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan permisif.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk pimpinan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini sesuai pendapat Thoha (2010: 50) yang mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dengan gaya demokrasi, pimpinan secara tidak langsung mengajak anggota agar berpartisipasi dan bertanggungjawab dalam pekerjaan.

## **2. Pelatihan**

### **a. Pengertian**

Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Menurut Rachmawati (2008:110), pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau

mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Rivai (2011:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Dari beberapa pengertian diatas, pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

#### **b. Tujuan Pelatihan**

Menurut Carrel (Salinding, 2011:15) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain:

- 1) Memperbaiki kinerja.
- 2) Meningkatkan keterampilan karyawan.
- 3) Menghindari keusangan manajerial.
- 4) Memecahkan permasalahan.
- 5) Orientasi karyawan baru.
- 6) Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial.
- 7) Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel.
- 8) Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang

menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai.

Menurut Widodo (2015:84), mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kedaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel.

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

### **c. Manfaat Pelatihan**

Menurut Rivai (2011:217), adapun manfaat pelatihan yang dibagikan menjadi tiga golongan, yaitu:

- 1) Manfaat untuk karyawan
  - a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
  - b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
  - c) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.

- d) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
  - e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
  - f) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
  - g) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
  - h) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan
  - i) Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan
  - j) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
  - k) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan .
  - l) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- 2) Manfaat untuk perusahaan
- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
  - c) Memperbaiki sumber daya manusia.
  - d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - e) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
  - f) Mendukung otentitas, keterbukaan dan kepercayaan.
  - g) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.

- h) Membantu pengembangan perusahaan.
- i) Belajar dari peserta.
- j) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- k) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan.
- l) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- m) Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- n) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek yang biasanya diperlihatkan pekerjaan.
- o) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
- p) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi.
- q) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan.
- r) Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen.
- s) Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
- t) Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
- u) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.

- v) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
  - w) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.
- 3) Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan individu.
- a) Meningkatkan komunikasi antar group dan individual.
  - b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
  - c) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
  - d) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
  - e) Meningkatkan keterampilan interpersonal.
  - f) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
  - g) Meningkatkan kualitas moral.
  - h) Membangun kohesivitas dalam kelompok.
  - i) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
  - j) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

#### **d. Jenis-jenis Pelatihan**

Setiap pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut Widodo (2015:86), jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

- 1) Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)
- 2) Magang (*apprenticeship*)
- 3) Pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*)
- 4) Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*)
- 5) Simulasi kerja (*job simulation*)

#### **e. Sasaran Pelatihan**

Sebelum mengenal pelatihan kita harus terlebih dahulu mengetahui beberapa sasaran pelatihan. Menurut Sutrisno (2009:69), mengemukakan enam sasaran pelatihan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja
- 2) Meningkatkan mutu kerja
- 3) Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia
- 4) Meningkatkan moral kerja
- 5) Menjaga kesehatan dan keselamatan
- 6) Menunjang pertumbuhan pribadi

#### **f. Syarat-syarat Pelatihan**

Menurut Hasibuan (2006:74), pelatihan atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

1) *Teaching Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk Mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan.

2) *Communication Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.

3) *Personality Authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.

4) *Social Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan.

5) *Technical Competent*

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoretis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

6) *Stabilitas Emosi*

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat keabakan,

keterbukaan, tidak pendendam serta memberikan nilai yang objektif.

#### **g. Dimensi-dimensi Program Pelatihan**

Menurut Sofyandi (Salinding, 2011:39), dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dapat diukur melalui:

- 1) Materi Pelatihan (Isi Pelatihan) yaitu, apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan itu *up to date*.
- 2) Metode Pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan telah sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
- 3) Sikap dan Keterampilan Instruktur/Pelatih, apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
- 4) Lama Waktu Pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
- 5) Fasilitas Pelatihan, apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah makananya memuaskan.

### 3. Disiplin

#### a. Pengertian

Disiplin mempunyai makna yang luas dan berbeda-beda, oleh karena itu disiplin mempunyai berbagai macam pengertian. Martoyo (2008:125) disiplin berasal dari kata "*Discipline*" yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat.

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 kesedian 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 kesedian seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan sekitarnya.

#### **b. Faktor-faktor Disiplin Kerja**

Menurut Singodimenjo (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 (Sutrisno, 2011:85), 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 memperhambat 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 (2011:230) 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.

**c. Bentuk Disiplin Kerja**

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuaanya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, 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 (2004:129) 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.

**d. 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.

#### **e. 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 mengelola 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.

#### **f. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Singodimejo (Sutrisno, 2011:94) adalah sebagai berikut:

- 1) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

- 2) Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4) Taat terhadap peraturan lainnya diperusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

#### **4. Kinerja**

##### **a. Pengertian**

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.

Berikut adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu: 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 (2004:9) 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 (2011:174) 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.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun pendapat yang diutarakan oleh Keith Davis (Mangkunegara, 2004:54) faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut:

Human Performance = Ability vs Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x skill

Mangkunegara (2004:67-68) 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 dilingkungan 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.

**c. 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 distrorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.

- 2) Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai: Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri; 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. 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 kedalam satu penilaian lintas sector yang besar.
- 5) Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
  - a) Mungkin terluar subjektif

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

#### d. 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*)

**e. 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
- f) Meningkatkan kepuasan kerja
  - g) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecendrungan kinerja karyawan.
  - h) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan.
  - i) Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
  - j) 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.

**f. Indikator kinerja**

Menurut Mangkunegara (2004:67), kinerja karyawan dapat dinilai dari:

- 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 didalam 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.

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian:

Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan Variabel Penelitian	Perbedaan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	I Gusti Agung Ayu Maya Prabasari (2015)  Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali	Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan variabel terikat kinerja karyawan	Tidak ada variabel bebas kepemimpinan dan perbedaan tempat dan waktu penelitian	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Hasil motivasi, disiplin kerja, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali
2	Erlis Milta Rin Sondole (2015)  Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung	Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan variabel terikat kinerja	Tidak ada variabel bebas kepemimpinan dan perbedaan tempat dan waktu penelitian	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja, motivasi, dan pengawasan terhadap kinerja karyawan PT.Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan Variabel Penelitian	Perbedaan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
3	Satria Nurrahman Prayudi (2014)  Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah	Memiliki kesamaan variabel bebas kepemimpinan dan variabel terikat kinerja karyawan	Menambahkan iklim organisasi sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat dan waktu penelitian yang dilakukan pada PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah
4	Yasa Bagus Saputro (2014)  Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya	Memiliki kesamaan variabel bebas kepemimpinan, dan variabel terikat kinerja karyawan	Menambahkan motivasi dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat dan waktu penelitian yang dilakukan di PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya

### C. Kerangka Penelitian

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja

Salah satu alat ukur keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah seberapa tinggi disiplin kerja karyawan yang dapat tercapai oleh orang yang dipimpinnya, untuk itu bukan saja dibutuhkan

figure pemimpin, melainkan juga gaya kepemimpinan yang menyertai keberadaan pemimpin tersebut.

Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan organisasi atau perusahaan. Apabila gaya kepemimpinan tidak tepat maka tujuan organisasi atau perusahaan akan terganggu, akan menyebabkan konflik dan rasa tidak puas pada para karyawan, sehingga akibatnya pemimpin tidak dapat mempengaruhi bawahannya secara maksimal.

Saydam (2010:291) dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" mengemukakan bahwa: "Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, dan ada tidaknya pengawasan merupakan faktor yang mempengaruhi tegak atau tidaknya suatu disiplin dalam suatu organisasi atau perusahaan".

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Regina 2010:15). Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang beda antara satu sama lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dari gaya kepemimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Kerlinger dan Padhazur (Sadyam, 2010: 15) faktor kepemimpinan mempunyai peran sangat penting dalam meningkatkan

disiplin kerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan tersebut disiplin kerja merupakan modal utama untuk mencapai tujuan organisasi. Disiplin kerja merupakan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Davis, 1985:366).

## **2. Pengaruh Pelatihan terhadap Disiplin Kerja**

Menurut Rivai (2011: 43) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan juga berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu pelatihan akan membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien dan efektif sehingga disiplin kerja dapat terbentuk.

Hubungan antara pelatihan dengan disiplin kerja menunjukkan sangat kuat karena meningkatnya pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang mampu menyerap dan memahami pelatihan yang diberikan maka disiplin kerja anggota/karyawan juga akan meningkat (Fuanida, 2012). Dharma (Noviana, 2007) diungkapkan bahwa dengan adanya pelatihan yang dilakukan, maka diharapkan karyawan dapat ditingkatkan keahlian, pengetahuan guna memperlancar tugas yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu akan tercapainya disiplin kerja secara optimal. Maka karyawan mampu meningkatkan kemampuan, sikap moral dan semangat kerja dalam

pekerjaanya dengan pelatihan secara baik dan pula dapat meningkatkan disiplin kerjanya. Maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai (Kandou, 2013).

### **3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Menurut Handayani (2010) terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan jika naik turunnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Selain itu, Hidayat, dkk (2011) juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari gaya kepemimpinan yang tidak mendukung cenderung mempunyai kinerja yang rendah pula. Sedangkan pegawai dengan dukungan penuh gaya kepemimpinan sebagian besar mempunyai kinerja yang tinggi pula, sehingga dapat terlihat bahwa gaya kepemimpinan sejauh ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Demikian juga yang diindikasikan terjadi di Polres Pacitan, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di Polres Pacitan kurang tepat. Pimpinan Polres Pacitan menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda pada masing-masing anggota/pegawai dan dari perbedaan gaya kepemimpinan ini menimbulkan rasa kecemburuan sosial antar anggota/pegawai. Hal ini tentunya akan menghambat kinerja dari para anggota/pegawai, karena para anggota/pegawai ada yang merasa “dianak tirikan dan dianak emaskan”. Padahal apabila pemimpin dapat

menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dan sama antara satu sama lainnya, tentunya hal ini akan menghilangkan rasa kecemburuan sosial tersebut sehingga para anggota/pegawai akan bersemangat dalam bekerja dan tentunya hal ini akan berpengaruh positif pada kinerja masing-masing anggota/pegawai. Hal tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja anggota atau pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi akan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja anggota/pegawai dan dengan demikian target instansi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

#### **4. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja**

Selain disiplin kerja anggota atau pegawai, pelatihan tidak kalah pentingnya dalam pencapaian kinerja anggota atau pegawai, dimana pelatihan mempengaruhi anggota atau pegawai dalam membantu menyelesaikan pekerjaannya. Program pelatihan terjadi pada anggota atau pegawai baru maupun lama.

Keterkaitan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan dikemukakan oleh Hasibuan (2006:69) bahwa pengembangan karyawan melalui pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan agar kinerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Rivai (2011:82) bahwa manfaat pelatihan untuk perusahaan salah satunya adalah membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya

diperlihatkan pekerja. Serta membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, kinerja dan kualitas kerja.

Teori ini diperkuat oleh Zurnali (2011) dengan hasil penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh Lestari dan Sriathi (2013) hasil penelitian membuktikan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan. Pelatihan bagi karyawan merupakan suatu kegiatan atau usaha yang mempunyai maksud agar karyawan dapat memperbaiki dan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta sikap karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

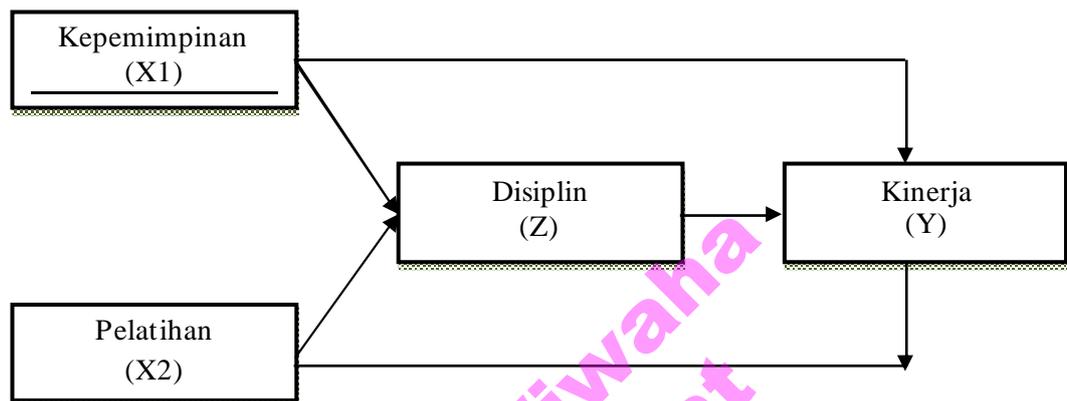
#### **5. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja**

Anggota atau pegawai yang disiplin dapat diidentikkan sebagai seorang pegawai yang selalu datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan tugas dengan baik dan mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma yang berlaku. Aritonang (2005) menyatakan dalam penelitiannya bahwa disiplin kerja merupakan tindakan seorang pegawai untuk mematuhi peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama. Tindakan ini bila dilakukan secara benar dan terus menerus dan menjadi sebuah kebiasaan yang tercipta dalam melaksanakan pekerjaan tentunya akan membantu tercapainya tujuan kerja yang telah ditentukan. Menurut Harlie

(2012), disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya apabila disiplin kerja meningkat, akan meningkatkan kinerja karyawan pula. Nilai koefisien korelasinya menunjukkan kekuatan hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan sangat kuat, artinya setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan yang lebih besar. Kedua penelitian tersebut ternyata menghasilkan satu kesimpulan yang sama, yaitu disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Serupa halnya dengan anggota atau pegawai Polres Pacitan yang dituntut kedisiplinannya dalam melaksanakan pekerjaan. Akan tetapi, kedisiplinan ini masih banyak pelanggaran yang dilakukan oleh anggota atau pegawai dalam bekerja. Contoh yang paling terlihat adalah dengan masih adanya keterlambatan pengumpulan laporan. Sehingga hal ini akan mengurangi tenggat waktu dan jumlah pekerjaan yang dapat mereka laksanakan. Hal tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara disiplin kerja terhadap kinerja anggota atau pegawai. Kedisiplinan kerja yang tinggi tentunya akan mempengaruhi tingkat kinerja yang tinggi, karena dengan disiplin kerja yang tinggi tentunya akan membuat pekerjaan yang tertunda semakin terminimalisir dan tersedianya waktu yang lebih untuk memulai pekerjaan selanjutnya.

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

#### D. Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka penelitian di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis, yaitu:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin.
2. Pelatihan berpengaruh terhadap disiplin.
3. Kepemimpinan dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap disiplin.
4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
5. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja.
6. Disiplin berpengaruh terhadap kinerja.
7. Kepemimpinan, pelatihan dan disiplin secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

8. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan disiplin sebagai mediator.
9. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja dengan disiplin sebagai mediator.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory*.

Menurut Sani & Mashuri (2013:180) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesisi ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) karena di antara variabel independent dengan variabel dependent terdapat mediasi yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini terdiri tiga variabel. Yakni variabel bebas (*independent*) kepemimpinan dan pelatihan, disiplin (mediasi) sedangkan yang terikat (*dependent*) kinerja Anggota Polres Pacitan.

## B. Definisi Operasional

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar. Oleh karena itu variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Variabel Independen (X)

Variabel independen (X) dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu:

#### a. Variabel X1 = Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini diartikan sebagai suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok/tim untuk mencapai sebuah tujuan. Tim yang hebat adalah memiliki tujuan yang sama, terdapat kerjasama, komunikasi yang baik serta memiliki komitmen. Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu kunci sukses bagi keberhasilan seluruh organisasi

#### b. Variabel X2 = Pelatihan

Definisi pelatihan adalah kegiatan yang diselenggarakan suatu organisasi untuk meningkatkan Kinerja baik dalam hal kompetensi kerja, produktivitas, maupun keterampilan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan tertentu yang diukur melalui dua dimensi yaitu keterampilan dan pengetahuan karyawan setelah menjalani pelatihan.

## 2. Variabel Moderator (Z) = Disiplin

Definisi variabel disiplin adalah tinggi rendahnya ketaatan sikap dan tingkah laku karyawan terhadap ketentuan-ketentuan atau peraturan-peraturan yang berlaku.

Dimensi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- a. Ketaatan dalam penggunaan waktu.
- b. Ketaatan dalam menjalankan tugas dan perintah atasan.
- c. Ketaatan dalam menggunakan fasilitas kerja.
- d. Ketaatan dalam mengikuti petunjuk cara kerja.

## 3. Variabel Dependen (Y) = Kinerja

Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja. Definisi kinerja anggota adalah keterampilan yang dimiliki oleh anggota dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang meliputi kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal.

Dimensi dan indikator untuk kinerja anggota meliputi:

- a. Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan, dapat diukur dari:
  - 1) Sarana dan prasarana sesuai dengan yang dipergunakan.
  - 2) Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan dengan prosedur kerja.
  - 3) Beban pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Kualitas yang dihasilkan:
  - 1) Anggota dalam bekerja dituntut selalu teliti

- 2) Anggota harus menjaga kerapihan
  - 3) Anggota dalam melakukan pekerjaan memperhatikan kecakapan
- c. Ketepatan waktu kerja
- 1) Anggota dalam bekerja memperhatikan waktu
  - 2) Bersedia untuk lembur
  - 3) Anggota melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang berlaku

### C. Populasi dan Sampel

Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih mempunyai hubungan yang erat dengan masalah yang diteliti. Populasi atau *unverse* adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang cirri-cirinya akan diduga (Singarimbun & Effendi, 1989). Populasi dalam ini adalah anggota Polres Pacitan sebanyak 341 anggota.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Kemudian dalam menentukan sampel dari populasi yang akan diteliti, peneliti berpijak pada standart Arikunto (2002:155) yaitu apabila subyek atau populasi kurang dari seratus lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi dan jika subyeknya lebih dari itu maka dapat diambil sampel antara 10 – 15% atau 20 – 25% atau lebih dari teori tadi, maka dalam penelitian ini mengambil sampel sebesar 25% sehingga ditemukan sampel sebesar dari jumlah keseluruhan populasi adalah 85 anggota.

#### **D. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuisisioner yang dibuat sendiri oleh peneliti. Sugiyono (2014: 92) menyatakan bahwa instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpul data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dengan demikian, penggunaan instrumen penelitian yaitu untuk mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah, fenomena alam maupun sosial.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan skala Likert. Sugiyono (2014: 134) menyatakan bahwa Skala Likert digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis instrumen angket atau kuesioner dengan pemberian skor sebagai berikut:

1. Skala 1. Sangat tidak setuju
2. Skala 2. Tidak setuju
3. Skala 3. Netral
4. Skala 4. Setuju
5. Skala 5. Sangat setuju

Pengujian terhadap instrumen penelitian harus dilakukan terlebih dahulu agar data yang diperoleh nantinya sesuai dengan tujuan awal dari penelitian. Adapun pengujiannya meliputi validitas dan reliabilitas.

### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan instrumen dalam menjalankan fungsinya sebagai alat ukur. Uji validitas dilakukan dengan perangkat lunak SPSS dengan dasar Product Moment dari Pearson untuk setiap item pertanyaan dan totalnya. Instrumen dianggap valid jika nilai korelasi Pearson-nya  $> 0.3$  dan dianggap tidak valid jika  $< 0.3$  (Ghozali, 2005).

### 2. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian kehandalan untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya. Kehandalan ini berkaitan dengan estimasi sejauh mana alat ukur dilihat dari stabilitas dan konsistensi internal dari pertanyaan atau jawaban dilakukan secara berulang. Jika alat ukur digunakan secara berulang dan hasilnya relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal. Pengujian reliabilitas semua item pertanyaan dalam penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach Alpha* (Koefisien Alfa Cronbach). Suatu instrument dinyatakan reliabel jika memiliki koefisien Alpha Cronbach's  $> 0,6$  (Ghozali, 2005).

## E. Pengumpulan Data

Terdapat berbagai teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

## **1. Angket**

Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Nazir, 2003: 96). Angket yang berisi daftar pertanyaan dan alternatif jawaban dibagikan kepada responden untuk diisi sesuai keadaan yang sebenarnya dialami, kemudian dikembalikan kepada peneliti.

## **2. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2002:206). Metode dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian.

## **F. Metode Analisis Data**

Untuk mengetahui hasil suatu penelitian diterima atau ditolak suatu hipotesis, maka dilakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh. Analisis data akan dibantu dengan software SPSS 17 for Windows dengan mengikuti tata cara pengolahan SPSS (Trihendradi, 2012). Adapun alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

## 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang berbentuk uraian dari hasil penelitian yang didukung (Sugiyono, 2014). Beberapa karakteristik responden mungkin saja diperlukan dalam penelitian ini, seperti usia, masa kerja, dan lain sebagainya. Sedangkan deskriptif penting yang utama adalah kepemimpinan, pelatihan, disiplin dan kinerja.

## 2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial dilakukan menggunakan rumus statistik dan teknik yang relevan untuk pengujian hipotesis ini adaah dengan menggunakan analisis regresi ganda yang kemudian dilanjutkan dengan analisis jalur. Oleh karena itu basis perhitunganya menggunakan analisis perhitungan yang digunakan untuk pengujian hipotesis (Sugiyono, 2014). Alat analisis regresi linier berganda, maka diperlukan beberapa asumsi yang mendasari, diantaranya adalah:

### a. Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen atau keduanya memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal (Ghozali, 2005).

Untuk mengetahui apakah data yang diambil dari populasi, maka biasanya dilakukan uji normalitas terhadap data tersebut. Uji

normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kolmogorov-smirnov. Dasar pengambilan keputusan adalah berdasarkan pada probabilitas (*asymptotic significance*), yaitu:

Jika probabilitas  $> 0.05$  maka distribusi adalah normal

Jika probabilitas  $< 0.05$  maka distribusi tidak normal

## 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

Pengujian ada tidaknya gejala multikolinieritas dengan menggunakan tolerance value dan VIF (*variance inflation factor*). Jika nilai tolerance value  $> 0,10$ , dan nilai VIF  $< 10$  maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat gejala atau terbebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2005).

## 3) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual. (Ghozali, 2005). Gejala heteroskedastiditas terjadi apabila disturbance terms untuk setiap observasi tidak lagi konsisten, tetapi

bervariasi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian terhadap gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Rank Spearman* dari semua variabel bebas dengan variabel pengganggunya atau menggunakan regresi ganda antara semua variabel bebas dengan variabel pengganggunya. Kriteria pengujian adalah:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat heteroskedastisitas

H<sub>1</sub>: Terdapat heteroskedastisitas

Dengan menggunakan standar pengujian 5% maka jika taraf signifikansi (Sig) yang dihasilkan dari pengujian lebih dari 5% atau sig > 0,05 maka H<sub>0</sub> diterima. artinya data yang di uji dinyatakan tidak ada gejala heteroskedastisitas. Sebaliknya jika taraf signifikansi (Sig) yang dihasilkan dari pengujian kurang dari 5% atau sig < 0,05 maka H<sub>0</sub> di tolak. artinya data yang di uji dinyatakan mempunyai gejala heteroskedastisitas.

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda. sesuai model yang dikembangkan dalam penelitian ini, akan terdapat dua model regresi berganda yaitu:

Persamaan Model I

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

Y<sub>1</sub> = Standar skor variabel disiplin

$a$  = Konstanta

$b_{1,2}$  = Koefisien  $X_1, X_2$

$X_1$  = Standar skor variabel kepemimpinan

$X_2$  = Standar skor variabel pelatihan

Persamaan Regresi Model II

$$Y_2 = a + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

$Y_2$  = Standar skor variabel Kinerja

$a$  = Konstanta

$b_{3,4,5}$  = Koefisien  $X_1, X_2, Y_1$

$Y_1$  = Standar skor variabel disiplin

$X_1$  = Standar skor variabel kepemimpinan

$X_2$  = Standar skor variabel pelatihan

Dari kedua persamaan tersebut akan diperoleh pengaruh langsung dari suatu variabel ke variabel lain, oleh karena itu dengan menggunakan uji "t" secara parsial akan dapat diketahui apakah pengaruh tersebut merupakan pengaruh signifikan ataukah tidak.

Langkah uji "t" adalah:

1) Merumuskan hipotesis

$H_0$ : Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_1$ : Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

2) Mencari "t" statistik hingga ditemukan taraf signifikansinya

### 3) Kriteria pengujian.

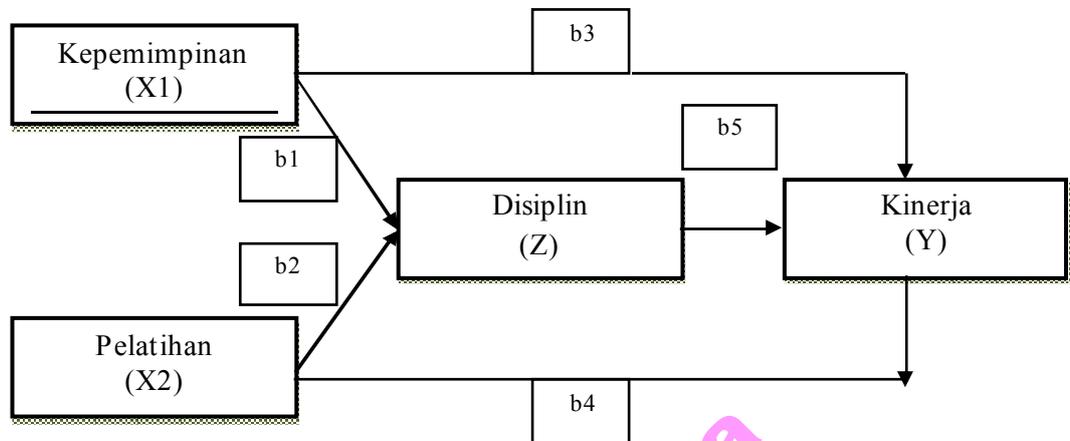
Yaitu dengan menggunakan standar pengujian 5% atau 0,05, maka:

- c. Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian (Sig) < 0,05 Maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- d. Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian (Sig) > 0,05 maka  $H_0$  diterima, artinya secara parsial variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

#### c. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2005).

Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. *Level of significancy* dalam analisis ini adalah sebesar 5%, yang dapat diartikan bahwa tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5%. Alat bantu analisis yang digunakan adalah program Excell dan SPSS. Dengan menggambarkan hasil dari analisis regresi ke dalam model konseptual, maka dapat ditentukan efek totalnya sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model *Path Analysis*

Berdasarkan gambar kerangka konseptual tersebut, untuk menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dihitung dengan rumus berikut:

- 1) Kepemimpinan (X1)  $\rightarrow$  Disiplin (Z)  $\rightarrow$  Kinerja (Y) =  $(b_1 \times b_5)$
- 2) Pelatihan (X2)  $\rightarrow$  Disiplin (Z)  $\rightarrow$  Kinerja (Y) =  $(b_2 \times b_5)$

Selanjutnya dapat dicari harga efek total sebagai berikut:

- a) Total dari kepemimpinan (X1)  $\rightarrow$  disiplin (Z)  $\rightarrow$  Kinerja (Y) =  $(b_1 \times b_5) + b_3$
- b) Total dari pelatihan (X2)  $\rightarrow$  disiplin (Z)  $\rightarrow$  Kinerja (Y) =  $(b_2 \times b_5) + b_4$

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Uji Instrumen Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap kinerja dengan disiplin sebagai mediator pada anggota Polres Pacitan. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi dengan sebelumnya dilakukan uji instrumen variabel yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, selanjutnya uji asumsi meliputi uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

##### 1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung untuk setiap item pernyataan dari variabel kepemimpinan, variabel pelatihan, variabel disiplin serta variabel kinerja. Data yang diambil dari 85 responden itu selanjutnya diolah dengan menggunakan SPSS 17. Distribusi pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	6
2	Pelatihan (X <sub>2</sub> )	6
3	Disiplin (Z)	6
4	Kinerja (Y)	6
<b>Total Pertanyaan</b>		<b>24</b>

Sumber: Olah data, tahun 2018

Perhitungan validitas setiap variabel didasarkan pada perbandingan antara nilai *pearson correlation*. Apabila nilai *pearson correlation*  $> 0,3$  maka pertanyaan dianggap valid, begitu juga sebaliknya (Ghozali, 2005).

Tabel 4.2 Validitas Pernyataan  $X_1$  (Kepemimpinan)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	Kesimpulan
Kepemimpinan 1	0.583	Valid
Kepemimpinan 2	0.624	Valid
Kepemimpinan 3	0.603	Valid
Kepemimpinan 4	0.779	Valid
Kepemimpinan 5	0.632	Valid
Kepemimpinan 6	0.427	Valid

Sumber: Olahdata, tahun 2018

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa seluruh nilai *pearson correlation* per item variabel kepemimpinan lebih besar dari 0,3, hal ini berarti item variabel kepemimpinan dinyatakan valid.

Tabel 4.3 Validitas Pernyataan  $X_2$  (Pelatihan)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	Kesimpulan
Pelatihan 1	0.583	Valid
Pelatihan 2	0.427	Valid
Pelatihan 3	0.603	Valid
Pelatihan 4	0.779	Valid
Pelatihan 5	0.632	Valid
Pelatihan 6	0.624	Valid

Sumber: Olah data, tahun 2018

Hasil uji validitas Tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh nilai *pearson correlation* per item variabel pelatihan lebih besar dari 0,3, hal ini berarti item variabel pelatihan dinyatakan valid.

Tabel 4.4 Validitas Pernyataan Z (Disiplin)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	Kesimpulan
Disiplin 1	0.516	Valid
Disiplin 2	0.707	Valid
Disiplin 3	0.721	Valid
Disiplin 4	0.596	Valid
Disiplin 5	0.549	Valid
Disiplin 6	0.721	Valid

Sumber: Olah data, tahun 2018

Uji validitas Tabel 4.4 menunjukkan bahwa seluruh nilai *pearson correlation* per item variabel disiplin lebih besar dari 0,3, hal ini berarti item variabel disiplin dinyatakan valid.

Tabel 4.5 Validitas Pernyataan Y (Kinerja)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	Kesimpulan
Kinerja 1	0.737	Valid
Kinerja 2	0.824	Valid
Kinerja 3	0.741	Valid
Kinerja 4	0.573	Valid
Kinerja 5	0.824	Valid
Kinerja 6	0.741	Valid

Sumber: Olah data, tahun 2018

Berdasarkan hasil pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa seluruh nilai *pearson correlation* per item variabel kinerja lebih besar dari 0,3, berarti item variabel kinerja valid.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan memiliki kehandalan sebagai alat ukur atau tidak. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki koefisien *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2005).

Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan ( $X_1$ )	0.748	> 0,6	Reliabel
2	Pelatihan ( $X_2$ )	0.745	> 0,6	Reliabel
3	Disiplin ( $Z$ )	0.754	> 0,6	Reliabel
4	Kinerja( $Y$ )	0.786	> 0,6	Reliabel

Sumber: Olah data, tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut, diketahui bahwa semua variabel dinyatakan reliabel, dibuktikan dengan nilai *cronbach's alpha* semua variabel > 0,6. Artinya, kuesioner yang digunakan memiliki kehandalan atau reliabel sebagai alat ukur.

## B. Hasil Karakteristik Responden

### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil penelitian yang diperoleh dari 85 responden berkaitan dengan jenis kelamin, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7 Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin		Frekuensi	Persen (%)
Valid	Laki-laki	55	64.7
	Perempuan	30	35.3
	Total	85	100.0

Sumber: Olah data, tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut, diketahui bahwa dari 85 responden penelitian ini 55 orang atau 64,7% berjenis kelamin laki-laki dan 30 orang (35,3%) responden berjenis kelamin Perempuan. Sebagian besar responden yang menjadi anggota Polri adalah pria, artinya bahwa anggota

polri lebih cocok untuk pria, mengingat tugas dan tanggung jawab kerja yang di embannya.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Kategori responden berdasarkan umur terdiri dari tiga kategori.

Selengkapnya tersaji dalam tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4.8 Kelompok Responden Berdasarkan Umur

	Usia	Frekuensi	Persen (%)
Valid	20–25 tahun	16	18.8
	26-50 tahun	54	63.5
	>51 tahun	15	17.6
	Total	85	100.0

Sumber: Olah data, tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa mayoritas responden berumur 26-50 tahun sebanyak 54 responden (63,5%). Artinya bahwa mayoritas anggota adalah orang-orang yang berusia produktif, pekerja keras, kerja cerdas, bersikap mandiri, tidak mengabaikan spiritualitas dan memiliki pandangan hidup dan wawasan kedepan.

## 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Kategori responden berdasarkan pendidikan terakhir terdiri dari tiga kategori, yakni SMA/SMK, D4/S1, S2. Hasil dalam tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9 Kelompok Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Pendidikan		Frekuensi	Persen (%)
Valid	SMA/SMK	69	81.2
	D4/S1	15	17.6
	S2	1	1.2
	Total	85	100.0

Sumber: Olah data, tahun 2018

Tabel 4.9 di atas menggambarkan bahwa dari 85 responden penelitian ini mayoritas merupakan lulusan SMA/SMK yaitu sebanyak 69 orang (81,2%). Artinya bahwa lulusan SMA/SMK masih memiliki potensi cara berfikir yang sepotong-sepotong berasal dari satu sudut pandang saja, tidak analitis dan langsung mengambil kesimpulan.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi tiga kategori sebagai berikut:

Tabel 4.10 Kelompok Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa Kerja		Frekuensi	Persen (%)
Valid	1-5 tahun	16	18.8
	6-10 tahun	30	35.3
	>10 tahun	39	45.9
	Total	85	100.0

Sumber: Olah data, tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui bahwa dari 85 responden penelitian ini mayoritas sudah bekerja di kepolisian selama > 10 tahun yaitu sebanyak 39 orang (45,9%). Artinya mayoritas anggota sudah berpengalaman dalam pekerjaannya dan memiliki konsep kerja yang terukur.

## 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi dua kategori sebagai berikut:

Tabel 4.11 Kelompok Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status		Frekuensi	Persen (%)
Valid	Kawin	69	81.2
	Belum Kawin	16	18.8
	Total	85	100.0

Sumber: Olah data, tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.11 diketahui bahwa dari 85 responden penelitian ini mayoritas sudah kawin yaitu sebanyak 69 orang (81,2%) dan sisanya belum kawin sebanyak 16 orang (18,8%). Artinya dengan status kawin (berkeluarga) orientasi kerja yang ditanamkan oleh masing-masing anggota adalah bekerja untuk menafkahi keluarga (anak dan istri/suami).

### C. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk tiap variabel yang diteliti. Dari hal ini, dapat diperoleh nilai rata-ratanya yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur kepemimpinan dan pelatihan dalam mempengaruhi kinerja melalui disiplin. Untuk memudahkan penilaian dari jawaban responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
2. Tidak Setuju (ST) = 2
3. Netral (N) = 3
4. Setuju (S) = 4
5. Sangat Setuju (SS) = 5

Dalam memberikan penilaian didasarkan pada nilai rata-rata setiap item pertanyaan. Dengan berpedoman pada nilai terendah = 1 (Sangat Tidak Setuju) dan nilai tertinggi = 5 (Sangat Setuju), maka dapat dihitung interval sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,80$$

Skor item pertanyaan diketahui melalui analisis indeks yang menggunakan nilai interval sebagai berikut:

Tabel 4.12 Kelas Interval Kategori

No	Keterangan	Bobot Skor
1	Sangat Rendah (SR)	1,00 – 1,80
2	Rendah (R)	1,81 – 2,61
3	Cukup (C)	2,62 – 3,42
4	Tinggi (T)	3,43 – 4,23
5	Sangat Tinggi (ST)	4,24 – 5,04

Sumber: Olah data, tahun 2018 (adaptasi Arikunto, 2006: 276)

Persepsi anggota Polres Pacitan tentang kepemimpinan dan pelatihan yang mempengaruhi kinerja melalui disiplin sebagai variabel mediator diukur melalui kuesioner yang ringkasan pernyataannya seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Sub Variabel	Rerata	Kategori
X1.1	4,02	ST
X1.2	4,01	ST
X1.3	4,07	ST
X1.4	4,02	ST
X1.5	4,12	ST
X1.6	4,17	ST

Sumber: Olah data, tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.13, diketahui bahwa persepsi anggota mengenai kepemimpinan dapat dikatakan sangat tinggi. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di Polres Pacitan akan tinggi apabila atasan langsung mampu menggerakkan atau mendorong anggota untuk berkembang, mempunyai kemampuan berinteraksi atau bekerjasama dengan berbagai pihak dan seorang *figure* pemimpin yang dapat diteladani.

Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan ( $X_2$ )

Sub Variabel	Rerata	Kategori
X2.1	4,11	ST
X2.2	4,10	ST
X2.3	4,08	ST
X2.4	4,03	ST
X2.5	4,10	ST
X2.6	4,14	ST

Sumber: Olah data, tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.14, diketahui bahwa persepsi anggota mengenai pelatihan dapat dikatakan sangat tinggi. Variabel pelatihan terlihat memiliki pengaruh sangat tinggi. Dari pengukuran variabel di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan Polres Pacitan akan semakin baik apabila anggota telah dilatih maka mereka akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik,

sehingga mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien, dan akhirnya anggota tersebut mendapat penilaian kerja yang baik pula.

Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Disiplin (Z)

Sub Variabel	Rerata	Kategori
Z1	4,00	ST
Z2	3,97	ST
Z3	4,04	ST
Z4	4,00	ST
Z5	4,11	ST
Z6	4,12	ST

Sumber: Olah data, tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.15, diketahui bahwa persepsi anggota mengenai disiplin dapat dikatakan sangat tinggi, artinya variabel disiplin semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

Sub Variabel	Rerata	Kategori
Y1	4,16	ST
Y2	4,32	ST
Y3	4,15	ST
Y4	4,04	ST
Y5	4,32	ST
Y6	4,15	ST

Sumber: Olah data, tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.16 diketahui bahwa persepsi anggota mengenai kinerja dapat dikatakan sangat tinggi. Dari pengukuran variabel di atas disimpulkan bahwa kinerja anggota Polres Pacitan akan semakin baik apabila anggota bekerja sesuai dengan prosedur dan jadwal dalam menyelesaikan tugas.

## D. Hasil Uji Asumsi Klasik

### 1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen atau keduanya memiliki distribusi normal. Uji regresi mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Data berdistribusi normal jika nilai signifikansi di atas 0,05. Berikut adalah hasil uji normalitas pada masing-masing model regresi yang terbentuk.

Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas

Model Regresi	Nilai Kolmogorov-Smirnov Z	Signifikansi	Keterangan
Model 1 $X_1, X_2 \rightarrow Z$	1,269	0,080	Normal
Model 2 $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$	2,182	0,086	Normal

Sumber: Olah data, tahun 2018

Keterangan:

$X_1$  = Kepemimpinan

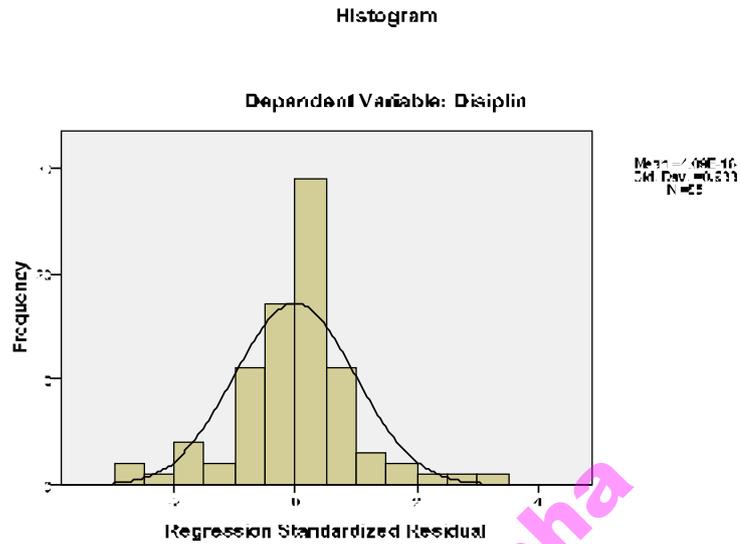
$X_2$  = Pelatihan

Z = Disiplin

Y = Kinerja

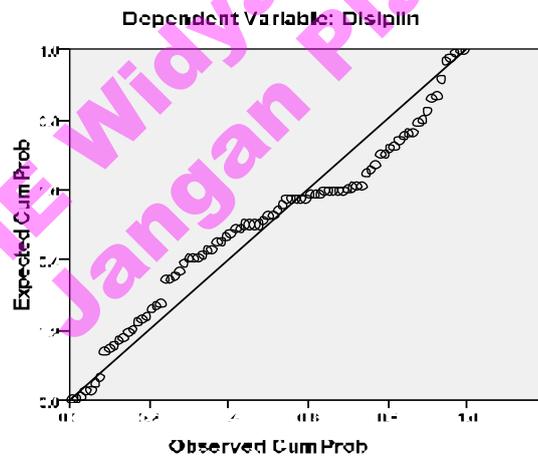
Perhitungan pada uji normalitas menunjukkan kedua model regresi memiliki nilai residual yang berdistribusi normal, dibuktikan dengan nilai signifikansi pada uji *Kolmogorov-Smirnov*  $> 0,05$ . Sehingga dapat dikatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini sudah berdistribusi normal.

Uji normalitas dapat juga dilihat menggunakan grafik. Di bawah ini merupakan gambar diagram uji normalitas pengaruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap disiplin (model 1).



Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas  
Sumber: Olah data, tahun 2018

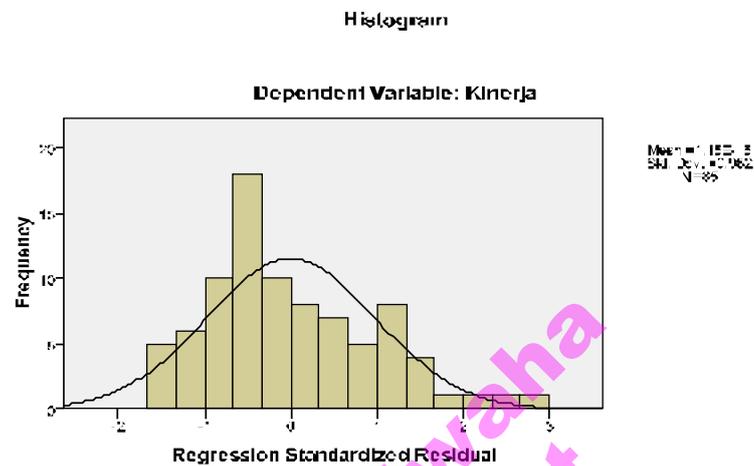
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas  
Sumber: Olah data, tahun 2018

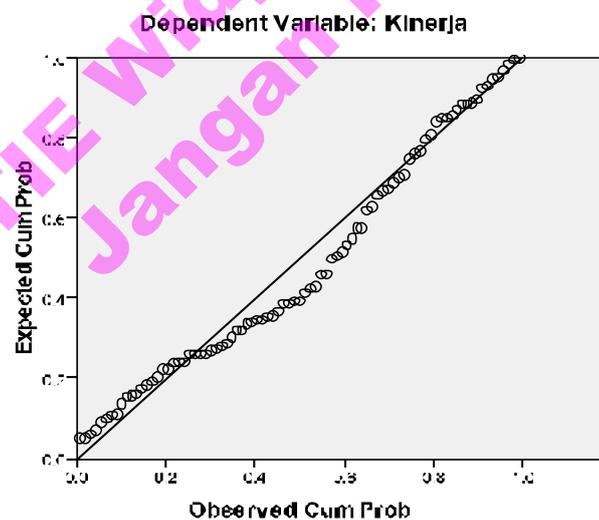
Hasil analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji

normalitas terpenuhi. Selanjutnya diagram uji normalitas kepemimpinan, pelatihan dan disiplin terhadap kinerja (model 2) dapat dilihat berikut:



Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas  
Sumber: Olah data, tahun 2018

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas  
Sumber: Olah data, tahun 2018

Hasil analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa

data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

## 2. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi digunakan nilai *tolerance* dan *Variance inflation Factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* > 0,10, dan nilai VIF < 10 maka disimpulkan model regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas semua model penelitian dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas

Model Regresi	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Model 1 $X_1, X_2 \rightarrow Z$	Kepemimpinan	0,986	1,014	Non Multikolinieritas
	Pelatihan	0,986	1,014	Non Multikolinieritas
Model 2 $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$	Kepemimpinan	0,719	1,391	Non Multikolinieritas
	Pelatihan	0,982	1,018	Non Multikolinieritas
	Disiplin	0,719	1,391	Non Multikolinieritas

Sumber: Olah data, tahun 2018

Keterangan:

$X_1$  = Kepemimpinan     $X_2$  = Pelatihan

$Z$  = Disiplin             $Y$  = Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas diketahui pada setiap model regresi pada masing-masing variabel independen memiliki nilai

*tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10. Dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat multikolinieritas pada model regresi.

### 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode Glejser. Caranya dengan melihat taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian lebih besar dari 0,05, artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model Regresi	Variabel	Signifikansi	Keterangan
Model 1 $X_1, X_2 \rightarrow Z$	Kepemimpinan	0,068	Non Heteroskedastisitas
	Pelatihan	0,552	Non Heteroskedastisitas
Model 2 $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$	Kepemimpinan	0,007	Non Heteroskedastisitas
	Pelatihan	0,017	Non Heteroskedastisitas
	Disiplin	0,701	Non Heteroskedastisitas

Sumber: Olah data, tahun 2018

Keterangan:

$X_1$  = Kepemimpinan                       $X_2$  = Pelatihan  
 $Z$  = Disiplin                                       $Y$  = Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas, diperoleh bahwa setiap model regresi memiliki signifikansi uji *glejser* pada masing-masing variabel independen yang lebih besar dari 0,05. Pada hasil regresi model 1 dari persamaan pengaruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap disiplin, sedangkan model 2 disusun dari persamaan kepemimpinan, pelatihan dan

disiplin terhadap kinerja. Dari pernyataan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

## E. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dianalisis dengan uji regresi berganda yang merupakan analisis untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap disiplin dan kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Hasil uji regresi linier berganda terdiri dari hasil uji t (parsial), uji F (simultan), dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Pada bagian ini akan dibahas setiap model regresi setiap model penelitian.

### 1. Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Disiplin

Model pertama menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap disiplin secara parsial dan simultan dengan uji regresi linier berganda untuk menjelaskan hipotesis pertama, kedua, dan ketiga sebagai berikut:

Tabel 4.20 Regresi Linear (Model 1)

<b>Variabel Dependen: Disiplin</b>					
<b>Variabel</b>	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<b>t Hitung</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan	0,555	0,521	5,525	0,000	Signifikan
Pelatihan	0,062	0,056	0,596	0,025	Signifikan
Konstanta: 9,180					
F Hitung: 42,168					
Sig.: 0,000					
<i>Adjusted R Square: 0,264</i>					

Variabel Dependen: Disiplin

Sumber: Olah data, tahun 2018

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Sehingga hasil regresi untuk model pertama dapat disusun menjadi persamaan regresi berikut:

$$Z = 9,180 + 0,555 X_1 + 0,062 X_2$$

Keterangan:

Z = Disiplin

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Pelatihan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi untuk variabel X<sub>1</sub>

$\beta_2$  = Koefisien regresi untuk variabel X<sub>2</sub>

#### Uji t (Model 1)

Untuk melihat pengaruh variabel kepemimpinan dan pelatihan terhadap disiplin secara parsial digunakan uji t, untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient* dalam tabel 4.20.

##### a. Pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin

Hipotesis:

H<sub>0</sub>: Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap disiplin

H<sub>a1</sub>: Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin

Langkah-Langkah Pengujian:

**H<sub>0</sub> :  $\beta_1 = 0$**  Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan terhadap disiplin pada anggota Polres Pacitan.

$H_{a1} : \beta_1 \neq 0$  Artinya ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan terhadap disiplin pada anggota Polres Pacitan.

Kriteria uji hipotesis:

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima.

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh signifikansi sebesar  $0,000 < 0,050$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{a1}$  diterima. Hipotesis pertama “kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin” terbukti. Artinya arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, yang artinya semakin baik kepemimpinan maka akan semakin tinggi disiplin. Kepemimpinan yang baik dapat menjadi tauladan dalam kebaikan bagi seorang anggota, sehingga akan menjadi semangat dan disiplin anggota dalam melaksanakan tanggung jawab bekerjanya.

**b. Pengaruh pelatihan terhadap disiplin**

Hipotesis:

$H_0$ : Pelatihan tidak berpengaruh terhadap disiplin

$H_{a2}$ : Pelatihan berpengaruh terhadap disiplin

Langkah-Langkah Pengujian:

$H_0 : \beta_1 = 0$  Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel pelatihan terhadap disiplin pada anggota Polres Pacitan.

$H_{a2} : \beta_2 \neq 0$  Artinya ada pengaruh yang signifikan variabel pelatihan terhadap disiplin pada anggota Polres Pacitan.

Kriteria uji hipotesis:

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima.

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh signifikansi sebesar  $0,025 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{a2}$  diterima. Hipotesis kedua “pelatihan berpengaruh terhadap disiplin” terbukti. Artinya pengaruh koefisien memiliki arah positif, artinya semakin baik pelatihan maka akan semakin tinggi disiplin. Pelatihan meliputi pengetahuan, promosi jabatan, pelatihan kerja, yang akan menambah semangat bekerja.

#### Uji F (Model 1)

Hipotesis:

$H_0$ : Kepemimpinan dan pelatihan secara simultan tidak berpengaruh terhadap disiplin

$H_{a3}$ : Kepemimpinan dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap disiplin

Langkah-Langkah Pengujian:

$H_0 : \beta_1, \beta_2 = 0$  : Artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan, dan pelatihan secara simultan terhadap disiplin pada anggota Polres Pacitan.

$H_{a3} : \beta_1, \beta_2, \neq 0$  : Artinya ada pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan, dan pelatihan secara simultan terhadap disiplin pada anggota Polres Pacitan.

Kriteria uji hipotesis:

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima.

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak.

Kesimpulan:

Hasil perhitungan diperoleh angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Hipotesis ketiga “kepemimpinan dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap disiplin” terbukti. Artinya permorma pemimpin yang baik dan anggota yang dilatih melalui kegiatan pelatihan memiliki disiplin yang tinggi.

## 2. Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan dan disiplin terhadap Kinerja

Model kedua menganalisis pengaruh kepemimpinan, pelatihan dan disiplin terhadap kinerja secara parsial dan simultan dengan uji regresi linier berganda sebagai berikut.

Tabel 4.21 Regresi Linear (Model 2)

<b>Variabel Dependen : Kinerja</b>					
<b>Variabel</b>	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<b>t Hitung</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan	0,376	0,322	2,745	0,007	Signifikan
Pelatihan	0,296	0,244	2,431	0,017	Signifikan
Disiplin	0,149	0,145	0,385	0,002	Signifikan
Konstanta : 7,504					
F Hitung : 23,812					
Sig. : 0,000					
Adjusted R Square : 0,171					

Variabel Dependen: Kinerja

Sumber: Olah data, tahun 2018

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z$$

Sehingga hasil regresi untuk model kedua dapat disusun menjadi persamaan regresi berikut:

$$Y = 7,504 + 0,376 X_1 + 0,296 X_2 + 0,149 Z$$

Dimana:

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Pelatihan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi untuk variabel X<sub>1</sub>

$\beta_2$  = Koefisien regresi untuk variabel X<sub>2</sub>

#### Uji t (Model 2)

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel kepemimpinan, pelatihan dan disiplin terhadap kinerja secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized-coefficient* dalam tabel 4.21.

#### a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hipotesis:

H<sub>0</sub>: Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja

H<sub>a</sub>: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja

Langkah-Langkah Pengujian:

**H<sub>0</sub> :  $\beta_4 = 0$**  Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja pada anggota Polres Pacitan.

$H_{a4} : \beta_4 \neq 0$  Artinya ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja pada anggota Polres Pacitan.

Kriteria uji hipotesis

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima.

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 4.21, diperoleh signifikansi sebesar  $0,007 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{a4}$  diterima. Hipotesis keempat “kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja“ terbukti. Artinya arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, yang artinya semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja. Kepemimpinan dan pelatihan yang baik akan menjadi semangat anggota untuk menyelesaikan kewajiban dalam bekerja.

#### **b. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja**

Hipotesis:

$H_0$ : Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja

$H_{a5}$ : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja

Langkah-Langkah Pengujian:

$H_0 : \beta_5 = 0$  Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel pelatihan terhadap kinerja pada anggota Polres Pacitan.

$H_{a5} : \beta_5 \neq 0$  Artinya ada pengaruh yang signifikan variabel pelatihan terhadap kinerja pada anggota Polres Pacitan.

Kriteria uji hipotesis:

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima.

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh signifikansi sebesar  $0,017 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Hipotesis kelima “pelatihan berpengaruh terhadap kinerja” terbukti. Artinya pelatihan yang baik dan relevan dengan bidang tugas dapat meningkatkan kinerja anggota, begitu juga pelatihan yang tidak sesuai bidang tugas belum tentu menjadi penghambat kinerja anggota. Hal ini dapat terjadi karena faktor lain yang mempengaruhi kinerja anggota,

### c. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja

Hipotesis:

$H_0$ : Disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja

$H_{a6}$ : Disiplin berpengaruh terhadap kinerja

Kriteria uji hipotesis:

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima.

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak.

Langkah-Langkah Pengujian:

$H_0 : \beta_6 = 0$  Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel disiplin terhadap kinerja pada anggota Polres Pacitan.

$H_{a6} : \beta_6 \neq 0$  Artinya ada pengaruh yang signifikan variabel disiplin terhadap kinerja pada anggota Polres Pacitan.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{a6}$  diterima. Hipotesis keenam “disiplin berpengaruh terhadap kinerja” terbukti. Artinya disiplin yang tinggi dalam bekerja akan menjadi semangat tersendiri dari karyawan, disiplin kerja tersebut dapat berasal dari dalam diri maupun sekitarnya, apabila karyawan memiliki disiplin yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja agar semakin optimal.

#### Uji F (Model 2)

Hipotesis:

$H_0$ : Kepemimpinan, pelatihan dan disiplin secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

$H_{a7}$ : Kepemimpinan, pelatihan dan disiplin secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

Kriteria uji hipotesis:

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima.

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak.

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$  : Artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan, pelatihan dan disiplin secara simultan terhadap kinerja pada anggota Polres Pacitan.

$H_{a7} : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$  : Artinya ada pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan, pelatihan dan disiplin secara simultan terhadap kinerja pada anggota Polres Pacitan.

Kesimpulan:

Hasil perhitungan diperoleh angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_{a7}$  diterima. Hipotesis ketujuh “Kepemimpinan, pelatihan dan disiplin secara simultan berpengaruh terhadap kinerja” terbukti. Artinya performa pemimpin yang baik, mengikuti pelatihan kerja dan sikap disiplin anggota semuanya dapat meningkatkan kinerja.

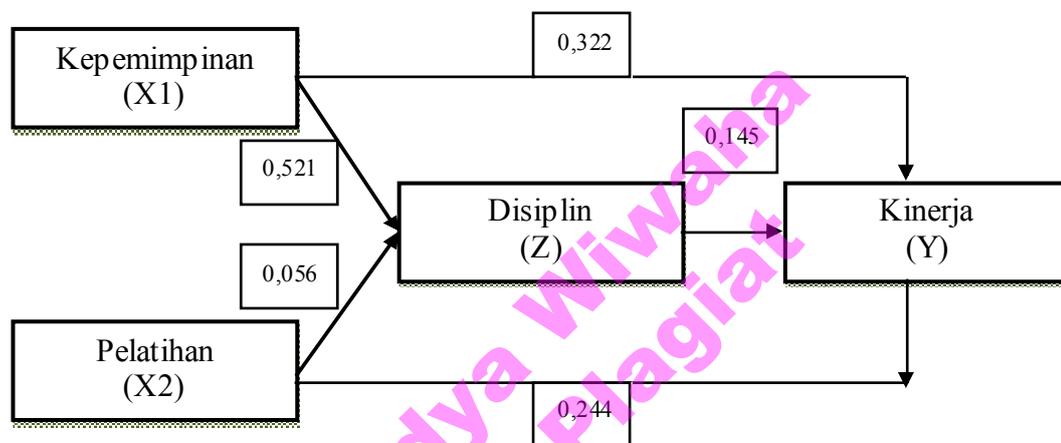
### 3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2005).

Pengaruh langsung diperoleh dari hasil koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening maupun koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel 4.20, maka nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,521, artinya pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin positif dan signifikan. Berdasarkan tabel 4.20, maka nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,056, artinya pengaruh pelatihan terhadap disiplin positif dan signifikan.

Berdasarkan tabel 4.21, maka nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,322, artinya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja positif dan signifikan. Berdasarkan tabel 4.21, maka nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,244, artinya

pengaruh pelatihan terhadap kinerja tidak berpengaruh. Berdasarkan tabel 4.21, maka nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,145, artinya pengaruh disiplin terhadap kinerja positif dan signifikan. Tahap pertama analisis jalur adalah menggambarkan hasil analisis regresi ke dalam model konseptual sebagai berikut:



Gambar 4.5 Model Path Analysis

#### a. Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung merupakan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tanpa dimoderatori oleh variabel lainnya. Berikut adalah analisis pada pengaruh langsung:

- 1) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap disiplin

$$X_1 \rightarrow Z = 0,521$$

- 2) Pengaruh variabel pelatihan terhadap disiplin

$$X_2 \rightarrow Z = 0,056$$

- 3) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja

$$X_1 \rightarrow Y = 0,322$$

4) Pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja

$$X_2 \rightarrow Y = 0,244$$

5) Pengaruh variabel disiplin terhadap kinerja

$$Z \rightarrow Y = 0,145$$

#### b. Pengaruh Tidak Langsung

1) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,322 \times 0,145) = 0,047$$

2) Pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja melalui disiplin

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,244 \times 0,145) = 0,035$$

Rangkuman perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) melalui disiplin ( $Z$ ) ditulis pada tabel ringkasan koefisien jalur sebagai berikut:

Tabel 4.22 Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung	Pengaruh Total
Kepemimpinan ( $X_1$ ) $\rightarrow$ Disiplin ( $Z$ )	0,521	-	0,521
Pelatihan ( $X_2$ ) $\rightarrow$ Disiplin ( $Z$ )	0,056	-	0,056
Kepemimpinan ( $X_1$ ) $\rightarrow$ Kinerja ( $Y$ )	0,322	-	0,322
Pelatihan ( $X_2$ ) $\rightarrow$ Kinerja ( $Y$ )	0,244	-	0,244
Disiplin ( $Z$ ) $\rightarrow$ Kinerja ( $Y$ )	0,145	-	0,145
Kepemimpinan ( $X_1$ ) $\rightarrow$ Disiplin ( $Z$ ) $\rightarrow$ Kinerja ( $Y$ )	0,322	0,047	0,369
Pelatihan ( $X_2$ ) $\rightarrow$ Disiplin ( $Z$ ) $\rightarrow$ Kinerja ( $Y$ )	0,244	0,035	0,279

Sumber: Olah data, tahun 2018

Kesimpulan untuk hipotesis 8 dan hipotesis 9 sebagai berikut:

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,322 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin sebesar 0,047. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, hipotesis kedelapan “kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja anggota melalui disiplin” tidak terbukti. Artinya disiplin belum mampu menjadi intervening untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja anggota. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja dari pada pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin.

Hasil perhitungan diketahui pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja 0,244 sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui disiplin sebesar 0,035. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, hipotesis kesembilan “pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin” tidak terbukti. Artinya disiplin belum mampu menjadi intervening untuk meningkatkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja anggota. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja dari pada pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja melalui disiplin.

## F. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4.23 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
H1	Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin	Terbukti
H2	Pelatihan berpengaruh terhadap disiplin	Terbukti
H3	Kepemimpinan dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap disiplin	Terbukti
H4	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja	Terbukti
H5	Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja	Terbukti
H6	Disiplin berpengaruh terhadap kinerja	Terbukti
H7	Kepemimpinan, pelatihan dan disiplin secara simultan berpengaruh terhadap kinerja	Terbukti
H8	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin	Tidak Terbukti
H9	Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin	Tidak Terbukti

## G. Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari 85 responden yang merupakan anggota Polres Pacitan. Mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu berjenis kelamin pria sebanyak 64,7%. Berdasarkan status perkawinan, mayoritas responden berstatus kawin sebanyak 81,2%. Berdasarkan segi umur, mayoritas responden berusia 26-50 tahun sebanyak 63,5%. Menurut jenjang pendidikan, mayoritas responden berpendidikan SMA/SMK sebanyak 81,2%. Responden dalam penelitian ini mayoritas sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 45,9%.

### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin

Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin, terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t 5,525. Nilai koefisien hasil

regresi yaitu 0,555 menunjukkan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan. Artinya semakin baik kepemimpinan, maka disiplin anggota akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan, adanya peningkatan sebesar 0,555 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepemimpinan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Darwati dkk. (2014) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Barat. Hasil uji ketepatan model uji F menunjukkan secara bersama – sama ada pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan paternalistik dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap disiplin kerja pegawai. Hasil uji ketepatan parameter pendga (Uji t) diketahui bahwa kedua variabel signifikan berpengaruh terhadap variabel disiplin kerja pegawai. Untuk variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai adalah gaya kepemimpinan demokratis karena mampu menerapkan disiplin kerja pegawai pada Kantor Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Barat. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus senang menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahan, selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan, memberikan kebebasan kepada bawahan, selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin, dan selalu berusaha menjadikan bawahan lebih sukses dari padanya. Sehingga perlu ditetapkannya prosedur-prosedur yang lebih baik, karena variabel gaya

kepemimpinan demokratis terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Barat.

## **2. Pengaruh Pelatihan terhadap Disiplin**

Pelatihan berpengaruh terhadap disiplin, terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t 0,596. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,062 menunjukkan adanya pengaruh positif dari pelatihan. Artinya semakin sering mengikuti pelatihan, maka disiplin anggota akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan, adanya peningkatan sebesar 0,062 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel pelatihan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Zulaini (2010) yang berjudul Pengaruh Pelaksanaan Pelatihan terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan dan Perumahan. Pelatihan merupakan proses membantu tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Penelitian ini berjudul Pengaruh Pelaksanaan Pelatihan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan Dan Perumahan. Yang bertujuan untuk mengetahui Bagaimana pelaksanaan pelatihan dan disiplin kerja karyawan pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan Dan Perumahan serta seberapa besar pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap peningkatan disiplin kerja

karyawan pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan Dan Perumahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tanggapan responden terhadap pelaksanaan pelatihan pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan Dan Perumahan adalah 3,87. Nilai berada pada interval 3,40 4,19. Dengan demikian bahwa secara keseluruhan pelatihan pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan Dan Perumahan dapat dikatakan baik. Tanggapan responden terhadap disiplin kerja karyawan yang diterapkan pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan Dan Perumahan adalah 3,92. Nilai berada pada interval 3,40 4,19. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan disiplin kerja yang diterapkan pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan Dan Perumahan sudah baik.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Disiplin**

Kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh terhadap disiplin, terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji F 0,000. Nilai *Adj R Square* sebesar 0,264 dapat diartikan kepemimpinan dan lingkungan kerja mempengaruhi disiplin sebesar 26,4% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Disiplin merupakan sikap kesedian dan kerelaan anggota untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku dilingkungan kerjanya.

Setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan

karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik (Hasibuan, 2006:75). Secara empiris, adanya pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin sejalan dengan yang dilakukan oleh Handayani (2010) yang mendapatkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t 2,745. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,376 menunjukkan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan. Artinya semakin baik kepemimpinan, maka kinerja anggota akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan, adanya peningkatan sebesar 0,376 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepemimpinan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Abbas dan Yaqoob (2009). Pada penelitian terdahulu teknik pengumpulan sampel menggunakan metode sensus, dengan jumlah responden yaitu 85 menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada penelitian terdahulu memiliki nilai koefisien 0,514 yang mana variabel tersebut paling kecil pengaruhnya

terhadap kinerja jika dibandingkan dengan variabel lain. Pada penelitian ini teknik pengumpulan sampel menggunakan metode sensus, dengan jumlah responden yaitu 78 menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada penelitian terdahulu memiliki nilai koefisien 0,229.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Pengaruh langsung penelitian terdahulu lebih besar dari pada hasil penelitian ini, hal ini karena beda lokasi penelitian dan kasus yang diteliti terkait variabel dependen yang berbeda.

#### **5. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja**

Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja, terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t 2,431. Menurut Rivai (2011: 43) pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan juga berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu pelatihan akan membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien dan efektif sehingga disiplin kerja dapat terbentuk.

Keterkaitan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan dikemukakan oleh Hasibuan (2006:69) bahwa pengembangan karyawan melalui pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan agar kinerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Rivai (2011:82) bahwa manfaat pelatihan untuk perusahaan

salah satunya adalah membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, disiplin, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja. Serta membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, kinerja dan kualitas kerja.

Teori ini diperkuat oleh Kandou (2013) dengan hasil penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh Fuanida (2012) hasil penelitian membuktikan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan. Pelatihan bagi karyawan merupakan suatu kegiatan atau usaha yang mempunyai maksud agar karyawan dapat memperbaiki dan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta sikap karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

## **6. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja**

Disiplin berpengaruh terhadap kinerja, terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji  $t$  0,385. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,149 menunjukkan adanya pengaruh positif dari disiplin. Artinya semakin disiplin, maka kinerja anggota akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan, adanya peningkatan sebesar 0,149 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel disiplin.

Aritonang (2005) menyatakan dalam penelitiannya bahwa disiplin kerja merupakan tindakan seorang pegawai untuk mematuhi peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama. Tindakan ini bila dilakukan secara benar dan terus menerus dan menjadi sebuah kebiasaan yang tercipta dalam melaksanakan pekerjaan tentunya akan membantu tercapainya tujuan kerja yang telah ditentukan. Menurut Harlie (2012), disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya apabila disiplin kerja meningkat, akan meningkatkan kinerja karyawan pula. Nilai koefisien korelasinya menunjukkan kekuatan hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan sangat kuat, artinya setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan yang lebih besar. Kedua penelitian tersebut ternyata menghasilkan satu kesimpulan yang sama, yaitu disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### **7. Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan dan Disiplin terhadap Kinerja**

Kepemimpinan, pelatihan dan disiplin berpengaruh terhadap disiplin, terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji F 0,000. Nilai *Adj R Square* sebesar 0,171 dapat diartikan kepemimpinan, pelatihan dan disiplin mempengaruhi kinerja sebesar 17,1% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mohtamaji (2015), sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat penting dalam

menjalankan roda organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tidak akan lepas dari seberapa kompetennya sumber daya manusia yang dimiliki. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya adalah dengan memperhatikan beberapa faktor yaitu kepemimpinan, disiplin kerja, disiplin kerja, pelatihan kerja dan lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, disiplin kerja, pelatihan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Rajawali Perkasa Furniture Pati. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilakukan pada 77 karyawan CV Rajawali Perkasa Furniture Pati. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 16. Jenis metode yang digunakan adalah dengan tehnik sensus, dengan semua populasi dijadikan sampel. Tehnik pengujian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach, uji validitas dengan analisis faktor. Uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Secara parsial hanya kepemimpinan, disiplin kerja dan disiplin kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pelatihan kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **8. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan Disiplin sebagai Mediator**

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan disiplin sebagai variabel intervening, tidak terbukti. Hasil perhitungan menunjukkan

pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,322 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin sebagai variabel intervening sebesar 0,047. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan melibatkan berbagai proses pengaruh yang berkaitan dengan memudahkan kinerja tugas kolektif (Yukl, 2005).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wahyuni (2015). Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dapat diketahui besar pengaruh tidak langsung sebesar 0,251 dan pengaruh langsung 0,364. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg, teori disiplin menurut Herzberg dan teori kinerja menurut Mathis dan Jackson dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan program SPSS for windows 20.0 dapat diketahui besar pengaruh tidak langsung sebesar 0,084 dan pengaruh langsung 0,229.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Saputra dan Wibowo (2017). Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan program SPSS for windows 22 dapat diketahui besar pengaruh tidak langsung sebesar 0,004 dan pengaruh langsung 0,017, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan program SPSS for windows 20.0 dapat diketahui

besar pengaruh tidak langsung sebesar 0,084 dan pengaruh langsung 0,229.

#### **9. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan Disiplin sebagai Mediator**

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan disiplin sebagai variabel intervening tidak terbukti. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja sebesar 0,244 sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui disiplin sebagai variabel intervening sebesar 0,035. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pelatihan. Menurut Dharma (Noviana, 2007) dengan adanya pelatihan yang dilakukan, maka diharapkan karyawan dapat ditingkatkan keahlian, pengetahuan guna memperlancar tugas yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut. Sehingga pelatihan kedisiplinan perlu diselenggarakan dengan harapan dapat menjadi perantara untuk meningkatkan kinerja.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian di Polres Pacitan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan terbukti berpengaruh terhadap disiplin, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,050$ . Nilai koefisien regresi memiliki arah positif yang artinya semakin baik kepemimpinan maka akan semakin tinggi disiplin.
2. Pelatihan terbukti berpengaruh terhadap disiplin dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,025 < 0,05$ . Nilai koefisien regresi memiliki arah positif yang artinya semakin baik pelatihan maka akan semakin disiplin.
3. Kepemimpinan dan pelatihan terbukti secara simultan berpengaruh terhadap disiplin dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Besar kontribusi variabel kepemimpinan dan pelatihan terhadap disiplin sebesar sebesar 26,4% sedangkan sisanya 73,6% disiplin dipengaruhi variabel lain diluar model.
4. kepemimpinan terbukti berpengaruh terhadap kinerja dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,007 < 0,05$ . Nilai koefisien regresi memiliki arah positif yang artinya semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja.

5. Pelatihan terbukti berpengaruh terhadap kinerja dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,017 < 0,05$ . Nilai koefisien regresi memiliki arah positif yang artinya pelatihan yang baik dan relevan dengan bidang tugas dapat meningkatkan kinerja anggota.
6. Disiplin terbukti berpengaruh terhadap kinerja dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ . Nilai koefisien regresi memiliki arah positif yang artinya semakin baik disiplin maka semakin tinggi kinerja.
7. Kepemimpinan, pelatihan dan disiplin terbukti secara simultan berpengaruh terhadap kinerja dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Besar kontribusi variabel kepemimpinan, pelatihan dan disiplin terhadap kinerja sebesar sebesar 17,1% sedangkan sisanya 82,9% kinerja dipengaruhi variabel lain diluar model.
8. Kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,322 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin sebagai variabel intervening sebesar 0,047. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, artinya disiplin belum mampu menjadi intervening untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja anggota.
9. Pelatihan tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin. Pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja sebesar 0,244 sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui

disiplin sebagai variabel intervening sebesar 0,035. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, artinya disiplin belum mampu menjadi intervening untuk meningkatkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja anggota.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian di Polres Pacitan, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Oleh karena kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin maka disarankan agar mengalokasikan dana untuk memberikan reward/hadiah kepada anggota yang disiplin.
2. Oleh karena pelatihan berpengaruh terhadap disiplin maka disarankan agar pimpinan dalam memberikan tugas/intruksi harus tegas, jelas, terukur dan tepat waktu.
3. Oleh karena kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh terhadap disiplin maka disarankan agar pimpinan mempertahankan gaya kepemimpinan yang diterapkan dan terus meningkatkan kompetensi anggota melalui pelatihan.
4. Oleh karena kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja maka disarankan agar pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.
5. Oleh karena pelatihan berpengaruh terhadap kinerja maka disarankan agar mengalokasikan dana untuk pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi anggota.

6. Oleh karena disiplin berpengaruh pada kinerja maka disarankan dikembangkan kebijakan insentif untuk pembinaan tanggung jawab dan integritas anggota.
7. Oleh karena kepemimpinan, pelatihan dan disiplin berpengaruh pada kinerja maka disarankan agar pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang humanis, mengirim anggota untuk pelatihan dan menciptakan budaya disiplin di lingkungan kerja.
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin, artinya disiplin belum dapat memediasi kepemimpinan terhadap kinerja anggota. Sehingga disarankan agar pemimpin dapat menerapkan performa kepemimpinan yang baik untuk menjalankan/melaksanakan kerjanya.
9. Hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan tidak berpengaruh kinerja melalui disiplin. Sehingga disarankan bahwa anggota diberi kesempatan sebanyak-banyaknya untuk mengikuti pelatihan kerja yang relevan dengan tugas dan fungsinya

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abbas, Qaisar & Sara, Yaqoob. 2009. Effect Leadership Development on Employee Performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*. Volume 47, No. 2 (Winter 2009), pp.269-292.
- Ardana, I komang dkk. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Aritonang, L. R. 2005. *Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. 2003. *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Singapore: Mc. Graw-Hill Inc.
- Dale, Timple, A. 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Fuanida. 2012. Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Sapu Dunia Semarang. *Jurnal*. Vol 5 No 2.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Handayani, Agustuti. 2010. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*. Vol.1, No.1, Januari – Juni 2010. ISSN : 2087-0825.
- Harlie, M. 2012. Pengaruh Disiplin Kerja Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10, No. 4, Desember 2012.

- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke Tujuh, edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat. 2011. Analisis Model Pengaruh Dimensi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Centralindo Medika. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 2, No. 1, April 2011.
- Kandou, Erlin Emilia. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Air Manado. *Jurnal Manajemen*. 2. (3). <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/actadiurna/article/view/2435/1972> [20 Oktober 2017].
- Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Lestari, Putu Ayu dan Sriathi, Anak Agung Ayu. 2013. Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik serta Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Denpasar. *Jurnal Manajemen*. 2, (9). <http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/viewFile/5489/4538> [4 Juni 2017].
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mohtamaji, Kholek. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Rajawali Perkasa Furniture Pati*. Semarang: Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moch. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noviana, Ria. 2007. Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan: Studi pada CV. Rodi Motor Tandjung Tabalong: Kalimantan Selatan. *Skripsi*. Prodi Sarjana Universitas Brawijaya. <http://elibrary.ub.ac.id/bitstream/123456789/18715/1/pdf>. Diakses pada tanggal 2 Maret 2018.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Regina, Aditya Reza. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Regina, Aditya Reza. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Salinding, Rony. 2011. *Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar*. Makassar: Universitas Hassanudin Makassar.
- Sani, Ahmad dan Mashuri Mahfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Press.
- Saputra, Wisnu dan Wibowo, Imam. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin dan Motivasi Kerja Pegawai Ppsu Kelurahan Duren Sawit Jakarta Timur. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*. Vol. 5. No. 2 Mei 2017, hal. 1-15.
- Saydam, Gouzali. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djanbatan.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ketiga. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Trihendradi, C. 2012. *Step by Step SPSS 20 Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: ANDI.

- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Garfindo Persada.
- Wahyuni, Dewi Urip. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Motivasi terhadap Kinerja Guru STS di Surabaya. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol.2, No.1. April 2011, 99-117.
- Widodo, Eko Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yamin, Martinis dan Maisah. 2010. *Standarisasi Tenaga Guru*. Jakarta: Gaong.
- Yukl, Gary A. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima. Jakarta: PT INDEKS.
- Zulaini, N.R. 2010. Pengaruh Pelaksanaan Pelatihan terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan dan Perumahan. *Skripsi*. Repository . [widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/2584](http://widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/2584).
- Zurnali, Cut. 2011. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Perilaku Produktif Karyawan Di Divisi Long Distance PT. Telkom, Tbk. Indonesia. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*. 4, (1), 1-16. <http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/1628/content.pdf?sequence=1> [4 Juni 2017].