

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI
SUMATERA UTARA CABANG H.M YAMIN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

Nama : BELLA MUSTIKA
NPM : 1505160239
Program Studi : MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

FENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Skripsi-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam sidangya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 28 Maret 2019, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : **RELLA MUSTIKA**
 NPM : **1505160239**
 Prodi : **SIANAJEMEN**
 Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PDAM TIRTANADI CABANG HLM YAMIN MEDAN**

Diputuskan : **(B/A) Lulus dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

Tim Penguji

Penguji I

(H. HELIANDRIANY, SE., MM)

Penguji II

(DEDEK KURNIAWAN GULTOM, SE., M.Si)

Pembimbing

MUHAMMAD ARIF, SE., MM

Panitia Ujian

Ketua

(H. JANURI, SE., MM., M.Si)

Sekretaris

(ADE GUNAWAN, SE., M.Si)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : BELLA MUSTIKA
N.P.M : 1505160239
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PDAM TIRTANADI
CABANG H.M YAMIN MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2019

Pembimbing Skripsi

MUHAMMAD ARIF, SE, MM

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

JASMAN SYARIFUDDIN, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Bella Mustika
NPM : 1505160239
Konsentrasi : Manajemen Sumber daya manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi Pembangunan)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, 09 - 01 - 2019
Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

INSTITUSI : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM/PROG. STUDI : MANAJEMEN
TINGKAT : STRATA SATU (S1)
DOKTERAN/PRODI : JASMAN SYARIPUDDIN HASIBUAN, SE, M.SI
BIMBING SKRIPSI : MUHAMMAD ARIF, SE, MM
NAMA MAHASISWA : BELLA MUSTIKA
NPM : 1505160239
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
TEMA SENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PDAM TIRTANADI CABANG H.M YAMIN MEDAN

NO	TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
1	2019	Evaluasi BAB I - BAB III		
2				
2	2019	ACC Kertas Laporan BAB III - BAB V		
3	2019	Revisi Kertas Laporan / Revisi Bab III - Bab V		
3	2019	ACC Gidang Monev Laporan		

Bimbing Skripsi

MUHAMMAD ARIF, SE, MM

Medan, Februari 2019

Diketahui / Disetujui

Ketua Program Studi Manajemen

JASMAN SYARIPUDDIN, SE, M.SI

ABSTRAKSI

BELLA MUSTIKA (1505160239) Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M Yamin, Skripsi. 2019.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan disiplin kerja. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.

Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai tetap yang terdapat pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin yang berjumlah 33 orang. Mengingat sedikitnya jumlah populasi di atas, maka peneliti menggunakan seluruh populasi menjadi sampel, dimana penelitian ini disebut dengan penelitian sensus. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 33 orang pegawai tetap pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin. Tehnik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t, uji F, uji koefisien determinasi.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai PDAM Tirtanadi dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai PDAM Tirtanadi dipengaruhi oleh faktor disiplin kerja. Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai PDAM Tirtanadi dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan disiplin kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirobbil'alamin, puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi Cabang H.M Yamin Medan”** ini.

Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua tercinta yaitu, Ayahanda Trisna Bahagia dan Ibunda Siti Khadijah yang senantiasa memberikan dukungan, perhatian serta doanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Agussani MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Januri SE., M.M., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan SE,M.Si Selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr.Hasrudy SE,M.Si Selaku Ketua Wakil Dekan 3 Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syaripuddin Hasibuan, SE,M.Si selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr.Jufrizen, SE.,M.Si. Selaku Sekretaris Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

8. Bapak Muhammad Arif, SE., MM selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan ilmunya dalam memberikan masukan dan motivasi selama masa pengerjaan skripsi.
9. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan arahan serta dalam memberikan pembekalan kepada saya.
10. Bapak dan Ibu Pimpinan PDAM Tirtanadi Cabang H.M Yamin Medan yang telah Memberikan Izin Kepada Penulis Untuk Melakukan Riset Pada Perusahaannya.
11. Untuk teman-teman saya penulis, khususnya kepada Rika Widya Ningrum, Indah Ismanda, Shindy Anjani yang telah memberikan dukungannya kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
12. Untuk teman-teman yang penulis sayangi khususnya anak ekonomi manajemen malam terima kasih atas dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari, bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan serta tidak luput dari adanya kekurangan baik isi maupun kaidah penulisan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Medan, Maret 2019

Bella Mustika

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Batasan Masalah	4
D. Perumusan Masalah	5
E. Tujuan Penelitian	
F. Manfaat Penelitian	~
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Uraian Teoritis	7
1. Kinerja	7
a. Pengertian Kinerja	7
b. Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai	8
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	14
d. Indikator Kinerja	19
2. Kepemimpinan	20
a. Pengertian Kepemimpinan	20
b. Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan	21
c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan	23
d. Gaya- Gaya Kepemimpinan	25
e. Teori Kepemimpinan.....	26
f. Indikator Kepemimpinan	33
3. Disiplin Kerja	34
a. Pengertian Disiplin Kerja	34
b. Tujuan dan Manfaat Disiplin	37
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	
d. Indikator Disiplin Kerja	
B. Kerangka Konseptual	44
C. Hipotesis	47
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	49
B. Definisi Operasional Variabel	49

C. Tempat dan Waktu Penelitian	50
D. Populasi dan Sampel	51
E. Teknik Pengumpulan Data	52
F. Tehnik Analisis Data	56

BAB IV DESKRIPSI DATA PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data	63
1. Deskripsi Hasil Penelitian	63
2. Uji Asumsi Klasik	70
3. Analisis Regresi Berganda	72
4. Pengujian Hipotesis	
5. Koefisien Determinasi	
B. Pembahasan	10

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	84
B. Saran	84

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1	Indikator Kinerja 49
Tabel III.2	Indikator Kepemimpinan 50
Tabel III.3	Indikator Disiplin Kerja 50
Tabel III.4.	Waktu Penelitian 51
Tabel III.5	Jumlah Pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin 51
Tabel III.6.	Skala Likert 52
Tabel III-7	Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan (X_1) 54
Tabel III-8	Hasil Uji Validitas Instrumen Disiplin kerja (X_2) 54
Tabel III-9	Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai (Y) 55
Tabel III-10	Hasil Uji Reliabilitas Variabel X_1 , X_2 dan Y 56
Tabel IV-1.	Skala Likert 63
Tabel IV-2.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 64
Tabel IV-3.	Distribusi Responden Berdasarkan Usia 64
Tabel IV-4.	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja 65
Tabel IV-5.	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan 65
Tabel IV-6.	Skor Angket untuk Variabel X (Kepemimpinan) 66
Tabel IV-7.	Skor Angket untuk Variabel X_2 (Disiplin kerja) 68
Tabel IV-8.	Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja Pegawai) 68
Tabel IV-9	Multikolinearitas 71

Tabel IV-10.	Koefisien Regresi	72
Tabel IV-11.	Uji t	74
Tabel IV-12.	Uji F	77
Tabel IV-13	Nilai R – Square	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II-1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja	44
Gambar II-2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja	45
Gambar II-3 Paradigma Penelitian Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja	47
Gambar III-1 Kriteria Pengujian Hipotesis	61
Gambar III-2 Kriteria Pengujian Hipotesis	61
Gambar IV-1 Normalitas	70
Gambar IV-2. Heterokedastitas	72
Gambar IV-3 Kriteria Pengujian Hipotesis ke – 1	75
Gambar IV-4 Kriteria Pengujian Hipotesis ke – 2	76
Gambar IV-5 Kriteria Pengujian Hipotesis ke – 3	77

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan hasil atau prestasi yang yang dicapai seseorang menurut ukuran berlaku, dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pentingnya kinerja bagi keberlangsungan sebuah organisasi adalah untuk melakukan, menjalankan, melaksanakan serta melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.

Kinerja secara umum dapat diartikan sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan hasil capaian dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja pegawai juga faktor penentu keberhasilan dalam capaian perusahaan guna mewujudkan sasaran,tujuan,visi dan misi. Peningkatan kinerja harus senantiasa dilakukan agar pelayanan kepada masyarakat dapat menciptakan citra positif,yang ditunjukkan dengan pelayanan prima.

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara adalah lembaga pemerintah daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur Sumatera Utara. PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara mempunyai tugas untuk melayani masyarakat kota Medan dan sekitarnya di bidang penyediaan air minum dan pengelolaan air limbah. Untuk mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dan iklim organisasi yang merupakan hubungan antar pegawai dan kombinasi antara nilai dan tujuan yang sejalan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Saat ini kinerja pegawai karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dianggap masih rendah, hal ini dapat terlihat dari masih adanya sebagian pegawai yang masih bermalas-malasan dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya dan sering menunda-nunda pekerjaan sehingga sering terjadi penumpukan pekerjaan, banyaknya pekerjaan yang menumpuk yang belum dapat diselesaikan pegawai tepat pada waktunya. Hal ini terlihat dari pekerjaan pegawai seperti target penjualan air dan akurasi pembacaan meter belum ada mencapai target di setiap bulannya. Dari data tersebut mengindikasikan masih rendah kinerja pegawai, hal ini dampak dari kurang baiknya pengawasan yang dilakukan. Selain itu juga masih terlihatnya disiplin kerja dari pegawai yang kurang, terutama untuk disiplin hasil kerja.

Menurut Sutrisno (2009, hal. 176) Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah “Faktor personal/individual, faktor kepemimpinan faktor tim, Faktor sistem, faktor kontekstual. Selain faktor tersebut yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Efektivitas dan Efisiensi, Otoritas dan Tanggung Jawab, Disiplin, Inisiatif “

Dalam mencapai tujuan tersebut, maka perlu ada peningkatan kinerja pegawai. Kinerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh setiap pegawai dengan menunjukkan metode kerja sampai akhir dari aktifitas yang senantiasa semakin baik dari hari ke hari. Kinerja juga merupakan hasil akhir dari semua proses dan kegiatan kerja di perusahaan.

Kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja pegawai, dimana peran seorang pemimpin dalam mengembangkan dan memberdayakan pegawainya sangatlah dibutuhkan untuk tujuan dari keberhasilan

instansi dan sebaliknya jika peran pimpinan tidak maksimal dalam mengawasi kinerja pegawainya maka instansi akan sulit mencapai tujuan.

Pemimpin juga harus mampu menggerakkan, berkomunikasi dan mengenal karakter pegawainya agar strategi yang direncanakan dapat berjalan sesuai harapan. Efektifnya seorang pemimpin dapat dilihat dari kualitas dan profesionalitas hingga mampu memotivasi pegawainya agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai ketentuan dan aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Setiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeda-beda. Kepemimpinan yang dianggap berhasil menurut Robbins (2011, hal. 73) apabila para bawahannya mempercayai kepemimpinannya hingga mereka bersedia berkorban bagi tindakan pemimpinnya, percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak disalah gunakan.

Adapun permasalahan yang ditemui pada saat penelitian awal adalah tidak semua tindakan pimpinan di perusahaan bisa dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dikarenakan masih ada diantara pegawai yang merasa kepemimpinan yang diterapkan belum begitu tegas terhadap bawahannya, karena masih ditemukan pegawai yang belum menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan tepat waktu, sehingga mereka beranggapan bahwa pimpinan tidak mungkin memberikan tindakan kepada mereka meski pekerjaan yang diselesaikan terlambat. Selain itu ditemui beberapa masalah yang berkaitan dengan disiplin kerja pegawai seperti, masih ditemui pegawai yang datang tidak tepat waktu, begitu juga waktu pulang kerja yang tidak sesuai dengan ketentuan perusahaan. Masih seringnya ditemui pegawai yang berada di luar kantor pada saat jam kerja, sehingga berdampak pada terbengkalainya pekerjaan-pekerjaan pegawai tersebut. Ditemuinya beberapa pegawai yang tidak menggunakan seragam dan atribut kerja pada saat jam kerja.

Permasalahan rendahnya kinerja pada umumnya meliputi hal-hal yang berkaitan dengan kelemahan manajerial yang meliputi rendahnya kemampuan sumber daya manusia. Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PDAM Tirtanadi yang merupakan salah satu bagian dari BUMD berkaitan dengan masalah **“Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M Yamin”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, adapun yang menjadi identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan belum memperlihatkan ketegasan terhadap bawahannya, terlihat dari masih adanya ditemukan pegawai yang belum menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan tepat waktu, sehingga mereka beranggapan bahwa pimpinan tidak mungkin memberikan tindakan kepada mereka meski pekerjaan yang diselesaikan terlambat.
2. Turunnya disiplin kerja dalam menjalankan aturan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan dan tanggung jawab pada waktu dinas.
3. Masih adanya diantara pegawai yang belum memahami tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dalam menjalankan pekerjaannya sehingga menyebabkan kinerja yang diharapkan tidak maksimal.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini hanya dibatasi pada permasalahan yang berdampak pada kinerja pegawai di perusahaan yaitu kepemimpinan dan disiplin kerja. Selain itu,

penelitian ini juga dibatasi hanya pegawai tetap pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin?
2. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.
2. Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.
4. Mengetahui pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan adalah:

1. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin untuk memperbaiki kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai agar dapat lebih baik.
- b. Sebagai informasi dan evaluasi kebijakan pimpinan khususnya PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin di dalam upaya mencapai tujuan perusahaan dengan dukungan sumber daya yang optimal.

2. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia serta segala kegiatannya dan dapat memberikan sumbangan pemikiran sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan bagi organisasi.
- b. Diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai masalah yang sama dimasa-masa yang akan datang.

3. Manfaat Peneliti

Untuk menambah dan memperluas pengetahuan penulis dalam hal manajemen khususnya yang berhubungan dengan masalah pengawasan, kepemimpinan, disiplin kerja dan Kinerja pegawai.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Berikut ini dikemukakan pengertian kinerja yang dikutip dari beberapa ahli, seperti Wibowo (2009, hal. 7) mengatakan bahwa: “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, dengan kata lain kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”.

Mangkunegara (2013, hal. 67) mengatakan: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Hasibuan (2011, hal. 94) mengatakan: Kinerja adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan menurut Rivai (2008, hal. 15) menyatakan: “Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan hasil yang seperti diharapkan”

Riani (2011, hal. 97) menyatakan bahwa: kinerja adalah:

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut pengertian di atas, kinerja disamakan dengan hasil kerja dari seorang pegawai. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh organisasi dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang.

b. Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya kinerja pegawai yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang professional. Manajemen kinerja sebagai suatu proses untuk menciptakan pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai dan pengelolaan pegawai sehingga meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan.

Tujuan kinerja menurut Riani (2011, hal. 103) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan kinerja sebagai berikut:

- 1) Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

 - a) Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
 - b) Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (staffing) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian pegawai merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.
- 2) Tujuan Pengembangan
 - a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.

- b) Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua pegawai ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- c) Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada pegawai bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d) Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e) Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan

Sedarmayanti (2011, hal. 259) menyatakan bahwa manfaat kinerja bagi keberlangsungan sebuah organisasi adalah: “untuk melakukan, melaksanakan, atau menyempurnakan tanggung jawab”. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Manfaat kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan (Rivai, 2008, hal. 55). Manfaat kinerja menurut pihak-pihak yang berkepentingan dalam pencapaian kinerja adalah:

- “1) Bagi Orang yang Dinilai (Pegawai)
- 2) Bagi Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan)
- 3) Bagi Perusahaan.”

Adapun penjelasan dari manfaat kinerja di atas adalah:

- 1) Bagi Orang yang Dinilai (Pegawai)

Bagi pegawai yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain:

- a) Meningkatkan motivasi.
 - b) Meningkatkan kepuasan hidup.
 - c) Adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan.
 - d) Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
 - e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
 - f) Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
 - g) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
 - h) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
 - i) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
 - j) Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
 - k) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
 - l) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita pegawai.
 - m) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.
- 2) Bagi Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan)
- Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah:
- a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.

- c) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- d) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
- e) Peningkatan kepuasan kerja.
- f) Pemahaman yang lebih baik terhadap pegawai, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- g) Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap pegawai dari para manajer maupun dari para pegawai.
- h) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- i) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para pegawai, karena telah berhasil mendekatkan ide dari pegawai dengan ide para manajer.
- j) Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
- k) Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada pegawai apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para pegawai sehingga para pegawai dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
- l) Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan pribadi antara pegawai dan manajer.

- m) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
- n) Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
- o) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas pegawai.

3) Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian kinerja antara lain:

- a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
 - (1) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
 - (2) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 - (3) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi pegawai dan mengembangkan kemauan dan keterampilan pegawai.
- b) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing pegawai.
- c) Meningkatkan kualitas komunikasi.
- d) Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan.
- e) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- f) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap pegawai.

- g) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
- h) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- i) Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan.
- j) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa pegawai itu dihargai oleh perusahaan.
- k) Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap pegawai akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik.
- l) Pegawai yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.
- m) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan tolak ukur bagi perusahaan untuk menilai kemampuan, produktivitas, dan memberikan informasi yang berguna bagi hal-hal yang berkaitan dengan pegawai. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dibandingkan dengan standar yang ditentukan. Kinerja memainkan peranan

penting bagi peningkatan kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik untuk pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Menurut Robbins (2011, hal. 121), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Iklim organisasi
- 2) Kepemimpinan
- 3) Kualitas pekerjaan
- 4) Kemampuan kerja
- 5) Inisiatif
- 6) Motivasi
- 7) Daya tahan/ kehandalan
- 8) Kuantitas pekerjaan
- 9) Disiplin kerja

Adapun penjelasan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1) Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja pegawai.

2) Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

3) Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai

4) Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

5) Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para pegawai dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

6) Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

7) Daya tahan/ kehandalan

Apakah pegawai mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai.

8) Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan pegawai harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja pegawai dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

9) Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Selain beberapa faktor yang dikemukakan di atas, terdapat faktor-faktor kinerja lainnya, menurut Prawirosentono (2009, hal. 117) mengemukakan faktor-faktor kinerja sebagai berikut:

- 1) Efektifitas dan efisiensi
- 2) Otoritas (wewenang)
- 3) Disiplin
- 4) Inisiatif

Adapun penjelasan dari faktor-faktor kinerja adalah:

1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan

kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut Mangkunegara (2013, hal. 67) adalah :

“1) Faktor Kemampuan

2) Faktor Motivasi”

Adapun penjelasan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di atas adalah:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+ skill*). Artinya,

pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Byar dan Rue dalam Sutrisno (2009, hal. 166) mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1) Faktor individu

Adapun faktor individu yang dimaksud adalah:

- a) Usaha (*effort*), yang menunjukkan sejumlah energi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas
- c) *Role/Task Perception* yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2) Faktor Lingkungan

Sedangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja adalah: kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, pengawasan atau supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu.

Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

d. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil dan outcome yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari pegawai membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategis.

Menurut Robbins (2011, hal. 260) Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator:

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- 2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Beberapa indikator kinerja yang telah dikemukakan, tidak jauh berbeda dengan apa yang dinyatakan Mangkunegara (2013, hal. 75) bahwa indikator kinerja, yaitu :

- 1) Kualitas
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

- 3) Pelaksanaan tugas
Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung Jawab
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Dari uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa para pegawai diharapkan harus bisa meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya, dapat tidaknya diandalkan, serta sikap terhadap perusahaan pegawai lain serta kerjasama diantara rekan kerja. Pimpinan juga dalam hal ini bisa memotivasi para pegawainya untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas pimpinan.

Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Menurut Sutrisno (2009, hal. 231) menyatakan bahwa: “kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi

orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.” Anoraga (2009, hal. 182) menyatakan : “Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan.”

Sedangkan menurut Ordway Tead dalam Kartono (2010, hal. 49) mengemukakan pengertian kepemimpinan adalah: ”kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur seperti pimpinan, kelompok yang dipimpin, sasaran, aktivitas, interaksi dan kekuatan.

b. Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan

Tujuan adanya kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009, hal. 217) secara operasional dapat dibedakan dalam lima tujuan pokok kepemimpinan yaitu:

- 1) Instruksi
- 2) Konsultasi
- 3) Partisipasi
- 4) Delegasi
- 5) Pengendalian

Adapun penjelasan dari tujuan pokok kepemimpinan adalah:

- 1) Instruksi, bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu di kerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- 2) Konsultasi, bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.
- 3) Partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya, partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.
- 4) Delegasi, dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan, orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
- 5) Pengendalian, bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan

bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, pengawasan.

Adapun tujuan dari kepemimpinan menurut Kartono (2017, hal. 62) adalah:

- 1) Memprakarsai struktur organisasi
- 2) Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
- 3) Merumuskan tujuan institusional atau organisasional, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut
- 4) Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
- 5) Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan dan penyempurnaan dalam organisasi.

Menurut Mintzberg dalam Toha (2011, hal. 265) ada 3 manfaat utama yang dimaikan oleh setiap pimpinan dimanapun letak hirarkinya, yaitu:

- 1) Peranan hubungan antar pribadi (*interpersonal role*), peranan antarpribadi ini dibagi menjadi: peranan sebagai figurehead, peranan sebagai pemimpin, peranan sebagai pejabat perantara.
- 2) Peranan yang berhubungan dengan informasi (*informational role*), peranan ini terdiri dari: (a) sebagai monitor, yakni mengidentifikasikan sebagai seorang pimpinan sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya. (b) sebagai disseminator, yakni melibatkan pimpinan untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya. (c) sebagai juru bicara, yakni untuk penyampaian informasi keluar lingkungan organisasi.
- 3) Peranan Pembuat Keputusan, peranan pimpinan yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan, yakni: sebagai entrepreneur, sebagai penghalau gangguan, sebagai pembagi sumber dan sebagai negosiator.

c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

Menurut Sutikno (2014, hal.62) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah:

- 1) Keahlian dan Pengetahuan
- 2) Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.
- 3) Sifat-sifat Kepribadian Pemimpin

Adapun penjelasan dari faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah:

- 1) Keahlian dan Pengetahuan. Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud di sini adalah latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan dan ketrampilannya dalam memimpin.
- 2) Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya. Tiap organisasi atau lembaga yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut cara-cara pencapaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu, tiap jenis lembaga memerlukan perilaku dan sikap kepemimpinan yang berbeda pula.
- 3) Sifat-sifat Kepribadian Pemimpin. Kita mengetahui bahwa secara psikologis manusia itu berbeda-beda sifat, watak, dan kepribadiannya. Ada yang selalu bersikap keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin, akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinannya.

Sifat-sifat Kepribadian Pengikut. Point ini berkaitan dengan sifat-sifat pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas-tugas yang di berikan pemimpin.

d. Gaya- Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan pencapaian tujuan perusahaan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorang maupun organisasi dan perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat mengakibatkan pencapaian tujuan perusahaan akan terabaikan dan pengarahan terhadap pegawai akan menjadi tidak jelas, dimana hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan pada anggota atau pegawai.

Kelengkapan persyaratan kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap pimpinan adalah berbeda satu sama lain. Juga pemimpin dalam mempengaruhi orang lain ditentukan oleh faktor-faktor antara lain, yakni seperti keterampilan, bakat, kemampuan, sifat dan karakter yang dimiliki.

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2011, hal. 125) terdiri dari:

- “1) Kepemimpinan Otoriter
- 2) Kepemimpinan Partisipatif
- 3) Kepemimpinan Delegatif”

Adapun penjelasan dari gaya kepemimpinan di atas adalah:

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan (wewenang) sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu

menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan – kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran-saran, ide-ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif ialah bila seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan, agar merasa ikut memiliki perusahaan..

3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif, bila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap, sehingga bawahan tersebut dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya, Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan, dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan itu. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan,

e. Teori Kepemimpinan

G.R. Terry dalam Kartono (2017, hal. 61) mengemukakan 8 (delapan) buah teori kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Teori Otokratis
- 2) Teori Psikologis
- 3) Teori Sosiologis.
- 4) Teori Suportif
- 5) Teori “Laissez Faire”
- 6) Teori Perilaku Pribadi
- 7) Teori Sosial/Sifat
- 8) Teori Situasi.

Adapun penjelasan dari teori-teori kepemimpinan di atas adalah:

1) Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin di sini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan; ia melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi di antara mana, disiplin adalah faktor yang terpenting.

2) Teori Psikologis

Pendekatan ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka. Kepemimpinan yang memotivasi sangat memperhatikan hal-hal seperti misalnya pengakuan (*recognizing*), kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya.

3) Teori Sosiologis.

Pihak lain menganggap bahwa kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikutsertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

Identifikasi tujuan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlakukan oleh para pengikut. Mereka mengetahui hasil-hasil apa, kepercayaan apa, dan kelakuan apa diharapkan dari mereka.

Tetapi, perlu diingat bahwa usaha-usaha untuk mencapai tujuan mempengaruhi interaksi-interaksi antara para pengikut, kadang-kadang hingga tingkat timbulnya konflik yang merusak di dalam atau di antara kelompok-kelompok. Dalam situasi demikian, pemimpin diharapkan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif, menjalankan pengaruh kepemimpinannya dan mengembalikan harmoni dan usaha-usaha kooperatif antara para pengikutnya.

4) Teori Suportif

Di sini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya serta keinginannya sendiri.

Saran-saran mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan lebih baik, perbaikan-perbaikan apa dapat dicapai pada kondisi-kondisi kerja, dan ide-ide baru apa harus dicoba, perlu dikembangkan. Adakalanya teori “suportif” dinyatakan orang sebagai “Teori Partisipatif” (*Participative Theory*). Ada juga yang menamakannya “*Democratic Theory Of Leadership*”.

5) Teori “Laissez Faire”

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebalikan langsung dari teori otokratis. Kita dapat berbicara tentang non partisipasi sama sekali dari pihak pimpinan. Kelompok-kelompok “*Laissez-Faire*” cenderung membentuk pemimpin-pemimpin informal.

6) Teori Perilaku Pribadi

Kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi ataupun pola-pola kelakuan para pemimpin. Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya.

Hingga tingkat tertentu ia bersifat fleksibel, karena ia beranggapan bahwa ia perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi sesuatu problem tertentu. Hal ini memberikan gambaran tentang sebuah “kontinum” di mana tindakan-tindakan pihak pemimpin

dan jumlah otoritas yang digunakan dihubungkan dengan kebebasan pembuatan keputusan atau partisipasi yang terbuka bagi pihak bawahan.

Pemimpin macam ini memberikan banyak kebebasan kepada pihak bawahannya. Seorang pemimpin otokratis yang bijaksana (*The Autocratic Leader Who Is Benevolent*). Tipe macam ini memang terdapat dalam kenyataan orang ini memiliki banyak kekuasaan dan prestise. Ia banyak menaruh minat terhadap kesejahteraan bawahannya; ia sangat bersedia memecahkan problem mereka dan biasanya ia dapat bertindak cepat dalam setiap keadaan.

7) Teori Sosial/Sifat

Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang dipergunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang pemimpin. Di antara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut :

a) Intelegensi.

Orang umumnya beranggapan bahwa tingkat intelegensi seorang individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai seorang pemimpin (hingga suatu tingkat intelegensi tertentu).

Di atas tingkat tersebut yang bersifat relatif tinggi, sukses tidak begitu pasti. Hal tersebut kiranya dapat diterangkan berdasarkan fakta bahwa individu-individu yang memiliki tingkat-tingkat intelegensi sangat tinggi menganggap bahwa aktivitas-aktivitas kepemimpinan dan tantangan-tantangan tidak cukup bagi mereka : mereka lebih senang dengan ide-ide abstrak dan pekerjaan riset dasar.

b) Inisiatif.

Hal ini terdiri dari dua bagian :

- Kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan
- Kemampuan untuk “melihat” arah tindakan yang tidak “terlihat” oleh pihak lain. Sifat ini sangat diinginkan pada setiap calon manajer.

c) Energi atau Rangsangan.

Banyak orang berpendapat bahwa salah satu di antara ciri pemimpin yang menonjol adalah bahwa ia adalah lebih energik dalam usaha mencapai tujuan dibandingkan dengan seorang bukan pemimpin. Energi mental dan fisik diperlukan.

d) Kedewasaan Emosional

Di dalam sifat ini tercakup : dapat diandalkan (*dependability*) persistensi dan objektivitas. Seorang pemimpin dapat diandalkan janji-janjinya mengenai apa yang akan dilaksanakannya. Ia bersedia bekerja lama dan menyebarkan sikap “*entusiasme*” di antara para pengikutnya. Ia mengetahui apa yang ingin dicapainya hari ini, tahun depan atau 5 tahun yang akan datang.

e) Persuasif

Tidak terdapat adanya kepemimpinan tanpa persetujuan pihak yang akan dipimpin. Untuk memperoleh persetujuan tersebut, seorang pemimpin biasanya harus menggunakan persuasi.

f) Skill Komunikatif

Seorang pemimpin pandai berbicara dan dapat menulis dengan jelas serta tegas. Ia memiliki kemampuan untuk mengemukakan secara singkat pendapat-pendapat orang lain dan mengambil inti-sari dari pernyataan pihak lain. Seorang pemimpin menggunakan komunikasi dengan tepat untuk tujuan-tujuan persuasif, informatif serta stimulatif.

g) Kepercayaan Pada Diri Sendiri

Hal tersebut dapat dinyatakan sebagai kepercayaan dalam skill kepemimpinannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang cukup matang dan ia tidak banyak memiliki sifat-sifat berhasil, kebanyakan situasi yang dihadapinya.

h) Perseptif

Sifat ini berhubungan dengan kemampuan untuk mendalami ciri-ciri dan kelakuan orang-orang lain, dan terutama pihak bawahannya. Hal tersebut juga mencakup kemampuan untuk memproyeksi diri sendiri secara mental dan emosional ke dalam posisi orang lain.

i) Kreativitas.

Kapasitas untuk bersifat asli, untuk memikirkan cara-cara baru merintis jalan baru sama sekali, guna memecahkan sebuah problem merupakan sifat yang sangat didambakan pada seorang pemimpin.

j) Partisipasi Sosial

Seorang pemimpin “mengerti” manusia dan ia mengetahui pula kekuatan serta kelemahan mereka. Ia menyesuaikan diri dengan berbagai kelompok dan ia memiliki kemampuan untuk berhadapan dengan orang-orang dari kalangan manapun juga dan ia pula

berkemampuan untuk melakukan konversiasi tentang macam-macam subjek.

Orang-orang bekerjasama secara sukarela dengannya. Ia dapat didekati, ia seorang yang ramah dan suka menolong orang lain. Teori tentang sifat, memiliki banyak kekurangan dalam hal mencapai pengertian mengenai kepemimpinan.

8) Teori Situasi.

Pendekatan ini untuk menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Kepemimpinan bersifat “Multidimensi”. Pada teori ini, dianggap bahwa kepemimpinan terdiri dari tiga macam elemen yakni : Pemimpin – Pengikut – Situasi. Situasi dianggap sebagai elemen yang terpenting karena ia memiliki paling banyak variabel.

Dari beberapa teori kepemimpinan yang dikemukakan diatas, maka dapat dikatakan bahwa teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seni perilaku pemimpin di konsep kepemimpinannya dengan menonjolkan latar belakang sejarah kepemimpinan, sebab musabab munculnya pemimpin, tipe dan gaya kepemimpinan serta syarat-syarat kepemimpinan.

f. Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Untuk mengukur kemampuan seorang pemimpin di dalam kepemimpinannya dibutuhkan beberapa indikator.

Mangkunegara (2013, hal. 126) adapun indikator kepemimpinan adalah :

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

Sedangkan Keith Davis dalam Handoko (2009, hal. 297) menyimpulkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi yaitu:

- 1) Kecerdasan
Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
- 2) Kedewasaan dan Keleluasan hubungan sosial
Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi
Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.
- 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi,
Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

3. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik waktu maupun tempat. Apapun

bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu pula yang dikatakan tepat waktu. Demikian pula dengan ketepatan tempat, jika dilaksanakan dengan konsekuen, maka predikat disiplin tersebut telah merasuk ke dalam jiwa seseorang.

Kekurangdisiplinan di dalam memajemen suatu organisasi juga dapat mengakibatkan kerugian bahkan jatuhnya organisasi itu sendiri. Dari sisi pegawai banyak yang melanggar disiplin.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009, hal. 290) menyatakan bahwa ”disiplin (*discipline*) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur”.

Menurut Siagian (2009, hal. 305) : Pendisiplinan pegawai adalah:

Suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawailain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Selanjutnya Rivai (2008, hal. 444) menyatakan Disiplin adalah:

Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diterangkan bahwa tindakan disiplin digunakan oleh organisasi untuk memberikan sanksi terhadap pelanggaran dari aturan-aturan kerja atau dari harapan-harapan. Sedang keluhan-keluhan digunakan oleh pegawai yang merasa hak-haknya telah dilanggar oleh oerganisasi.

Menurut Rivai (2008, hal. 444), disiplin kerja dibedakan atas:

- 1) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

- 2) Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilaku yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Penjelasan dari keempat perspektif yang menyangkut disiplin kerja tersebut adalah:

1) Retributif

Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proporsional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat.

2) Korektif

Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggaran menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.

3) Hak-hak individual

Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak pegawai lebih diutamakan dari pada tindakan disiplin.

4) Utilitarian

Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian pegawai dan konsekuensi-konsekuensi memper-kenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian pegawai kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi

membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum

b. Tujuan dan Manfaat Disiplin

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Menurut Sutrisno (2009, hal. 92) tujuan utama disiplin adalah: Untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhatian-hatian, senda gurau atau pencurian.

Menurut Siswanto (2009, hal. 292), Maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti :

- 1) Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
- 2) Tujuan khusus disiplin kerja
 - a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
 - b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 - c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
 - e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Siagian (2009, hal. 305) disiplin memiliki manfaat:

Mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan, dan berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awal mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidak taatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran

Disiplin dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur, dalam melakukan hal tersebut banyak faktor yang dapat mempengaruhinya. Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009, hal. 94-98) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Adapun penjelasan dari faktor disiplin kerja adalah:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi

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

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam organisasi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam organisasi, karena pimpinan dalam suatu organisasi masih menjadi panutan para pegawai

- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya

berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

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

6) Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dan pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Pemimpin yang kurang baik, yang memakai kekuasaannya dengan sewenang-wenang dan menggunakan ancaman terus-menerus, kadang dapat memperoleh apa yang tampak sebagai disiplin yang baik. Namun rasa gelisah dan tidak tenteram yang timbul dari peraturan yang keras dan paksaan saja, dapat meledak di muka pimpinan setiap waktu.

Siswanto (2009, hal. 291) berpendapat bahwa faktor-faktor dari disiplin kerja itu ada 5 yaitu :

- 1) Frekuensi Kehadiran, salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
- 2) Tingkat Kewaspadaan, pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.
- 3) Ketaatan Pada Standar Kerja, dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.
- 4) Ketaatan Pada Peraturan Kerja, dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
- 5) Etika Kerja, diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

d. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, menurut Hasibuan (2011, hal. 213) diantaranya:

- 1) Ketaatan waktu
Tingkat disiplin pegawai dapat dilihat dari ketaatan mereka datang tepat waktu sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- 2) Ketaatan proses kerja
Jalan menjalankan seluruh tugas, para pegawai harus sesuai dengan prosedur kerja dan job description yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- 3) Ketaatan hasil kerja.
Hasil kerja yang dilakukan oleh para pegawai harus sesuai dengan apa yang diberikan kepada pegawai tersebut serta sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pimpinan, agar tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2011, hal. 194), indikator kedisiplinan seorang pegawai dalam suatu perusahaan adalah:

- 1) Tujuan dan kemampuan
- 2) Teladan pimpinan

- 3) Balas jasa
- 4) Keadilan
- 5) Pengawasan melekat (Waskat)
- 6) Sanksi hukuman
- 7) Ketegasan

Penjelasan dari indikator disiplin adalah:

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang dicapai harus jelas, dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa pekerjaan dibebankan kepada seseorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2) Teladan pimpinan

Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan bagi bawahan. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, maka kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik.

3) Balas jasa

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

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta

diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5) Pengawasan melekat (Waskat)

Pengawasan melekat (Waskat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral dan gairah kerja dan kinerja bawahan. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat pekerjaannya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Karena dengan sanksi hukuman yang semakin berat pegawai akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indiscipliner pegawai akan berkurang.

7) Ketegasan

Pimpinan harus tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Tetapi bila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum pegawai yang indiscipliner, maka sulit bagi dia untuk memelihara kedisiplinan bawahannya bahkan setiap indiscipliner pegawai semakin banyak.

Dari beberapa indikator menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai diukur dari ketaatan pegawai dalam mematuhi waktu kerja dan pegawai taat dalam menjalankan proses kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu disiplin kerja juga dinilai dari bagaimana pegawai menyelesaikan pekerjaan, apakah pekerjaan yang pegawai tersebut sesuai dengan hasil kerja yang diharapkan perusahaan.

B. Kerangka Konseptual

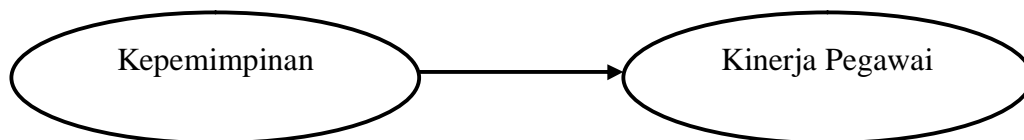
1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah merupakan suatu usaha yang sangat penting dan sangat erat hubungannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Fiedler mengemukakan model kepemimpinan yang dikutip oleh Robbins (2011, hal. 10), yaitu : “Kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pandangan yang tepat antara pemimpin dan bawahannya, serta sampai tingkat mana akan memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.”

Sedangkan Dale Timple dalam Mangkunegara (2013, hal. 15) menyatakan Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah kepemimpinan. Menurut Penelitian yang dilakukan oleh Tanjung (2016) menyimpulkan bahwa kepemimpinan memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Siagian dan Khair (2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasibuan dan Bahri (2018) ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja.

Dari teori dan penelitian yang pernah dilakukan dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang tinggi mampu meningkatkan kinerja pegawai.



Gambar II.1
Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

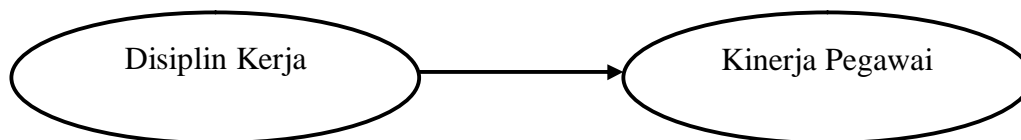
2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lain serta meningkatkan kinerjanya.

Hasibuan (2011, hal. 193) menyatakan: “Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi kinerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.”

Menurut penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh pengawasan dan disiplin kerja adalah seperti penelitian Arianty (2016) menyimpulkan bahwa ada pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan. Faustyna dan Jumani (2015) menyimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I. Syaripuddin dan Handayani (2016) menyimpulkan bahwa Tidak adanya pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan.

Dari teori dan penelitian yang pernah dilakukan dapat bahwa disiplin kerja yang tinggi dari seorang pegawai akan meningkatkan Kinerja pegawai.



Gambar II.2
Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

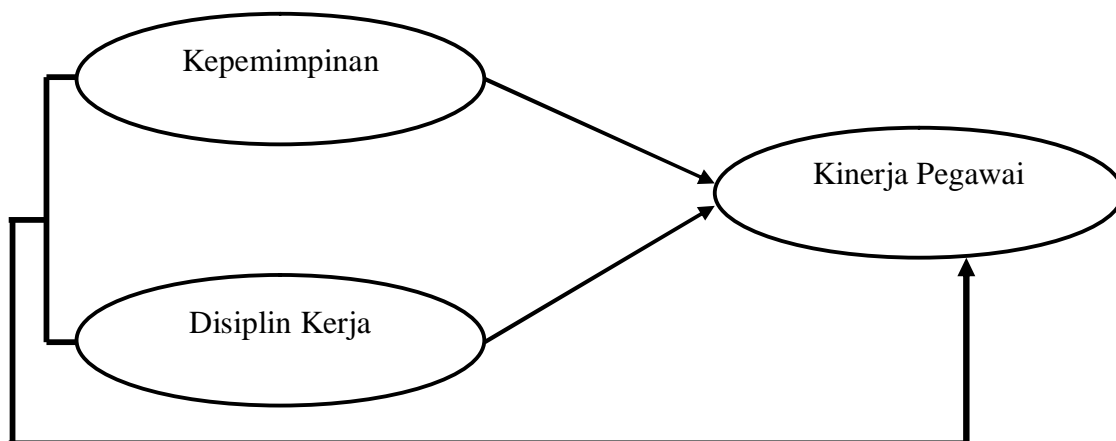
3. Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Kinerja yang tinggi hanya dapat dicapai apabila seluruh pegawai dan pihak manajemen menerapkan disiplin kerja dan melakukan pengawasan serta memiliki kepemimpinan yang baik. Oleh sebab itu disiplin kerja, pengawasan dan kepemimpinan merupakan suatu unsur yang mutlak digalakkan dan diwujudkan di dalam pelaksanaan aktivitas sehari-hari.

Menurut Arianty (2016) menyimpulkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan. Sedangkan Isvandiari dan Idris (2018) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa menunjukkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang. Soleha, Komara, dan Sudia (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat

Dari teori dan penelitian yang pernah dilakukan dapat dikatakan bahwa pengawasan yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula dengan disiplin dan kepemimpinan yang tinggi mampu meningkatkan Kinerja pegawai.

Pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini:



Gambar II.3: Paradigma Penelitian Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Sumber diolah oleh peneliti

Gambar II.3 di atas menjelaskan bahwa berdasarkan teori dan penelitian yang ada maka dapat disimpulkan kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Artinya jika kepemimpinan dan disiplin ditingkatkan baik secara parsial maupun simultan maka kinerja pegawai akan meningkat

C. Hipotesis

Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.

3. Ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.
4. Ada pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif untuk mengetahui hubungan setiap variabel. Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. (Sugiyono, 2012, hal. 55)

B. Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional dalam penelitian ada dua (2) variabel yang diukur yaitu kepemimpinan (X_1) dan disiplin kerja (X_2) sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat.

1. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator kinerja sebagai berikut:

Tabel III.1
Indikator Kinerja

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Kualitas	1,2
2	Kuantitas	3,4
3	Pelaksanaan tugas	5,6
4	Tanggung Jawab	7,8

Sumber: Mangkunegara (2013, hal. 75)

2. Kepemimpinan (X_1)

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Adapun indikator kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel III.2
Indikator Kepemimpinan

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Kemampuan sebagai pengawas.	1,2
2	Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan	3,4
3	Kecerdasan	5,6
4	Ketegasan	7,8
5	Kepercayaan diri	9
6	Inisiatif.	10

Sumber: Mangkunegara (2013, hal. 126)

3. Disiplin Kerja (X_2)

Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memahami dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Adapun indikator disiplin kerja sebagai berikut:

Tabel III.3
Indikator Disiplin Kerja

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Ketaatan Waktu	1,2
2	Ketaatan proses kerja	3,4
3	Ketaatan hasil kerja	5,6
		7,8

Sumber: Hasibuan (2011, hal. 213).

C. Tempat dan Waktu Penelitian

- Tempat Penelitian : Penelitian ini dilaksanakan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin
- Waktu Penelitian : Nopember 2018 s.d Maret 2019

Tabel III.4.
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan																			
		Nop '18				Des '18				Jan '19				Peb '19				Mrt '19			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul			■																	
2	Riset Awal Penelitian			■	■																
3	Pembuatan Proposal					■	■	■	■												
4	Bimbingan Proposal									■	■										
5	Seminar Proposal											■									
6	Pengumpulan Data											■	■								
7	Pengolahan Data dan Proses Pembuatan													■	■						
8	Bimbingan																■	■			
9	Sidang Meja Hijau																			■	

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian (Azuar Juliandi, dkk., 2013 hal 54). Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai tetap yang terdapat pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin yang berjumlah 33 orang.

Adapun jumlah pegawai dari PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin terlihat pada tabel III.5:

Tabel III.5
Jumlah Pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin

No.	Bagian	Jumlah
1	Hubungan Pelanggan	4
2	Pengawasan	3
3	Umum	6
4	Jaringan	5
5	Aset	4
6	Keuangan	6
7	Pemasaran	5
TOTAL		33

Sumber: PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin (2018)

2. Sampel

Sampel adalah wakil-wakil dari populasi (Azuar Juliandi dkk., 2013 hal. 54). Mengingat sedikitnya jumlah populasi di atas, maka peneliti menggunakan seluruh populasi menjadi sampel, dimana penelitian ini disebut dengan penelitian sensus. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 33 orang pegawai tetap pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Wawancara (*Interview*), yaitu mengadakan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berkompeten memberikan data yang penulis perlukan.
2. Angket (*Questioner*) yang diisi pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin tentang tanggapannya tentang pengawasan, disiplin, kepemimpinan dan kinerja.

Opsi jawaban pada angket (*questioner*) dengan skala Likert menggunakan bentuk *checklist*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi terlihat pada tabel 4-4:

Tabel III.6. Skala Likert

Pertanyaan	Bobot
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak Setuju	2
- Sangat Tidak Setuju	1

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis data dengan tahapan:

a. Uji Validitas

Untuk menguji apakah instrumen yang dipakai cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan

pengukurannya maka dilakukan uji validitas. Ghazali (2013) menyatakan bahwa pengukuran validitas dapat dilakukan dengan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Perhitungan korelasi bivariate masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 15,0.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{[n \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

(Sugiyono, 2012, hal. 248)

Dimana:

n = banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x$ = jumlah pengamatan variabel x

$\sum y$ = jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum x)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum xy$ = jumlah hasil kali variabel x dan y

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Imam Ghazali (2013, hal. 45), Uji signifikansi dilakukan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai *sig (2 tailed)* dan membandingkannya dengan taraf signifikan (α) yang ditentukan peneliti. Bila

nilai $Sig (2 \text{ tailed}) \leq 0,05$, maka butir instrumen valid, jika nilai $Sig (2 \text{ tailed}) \geq 0,05$, maka butir instrumen tidak valid.

Menurut Umar (2014), untuk melakukan uji validitas instrumen dengan melakukan uji coba pengukur pada sejumlah responden, responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Jumlah responden untuk uji coba berjumlah 33 orang.

Tabel III-7
Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan (X_1)

No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1.	0.657	0,344	Valid
2.	0.669	0,344	Valid
3.	0.427	0,344	Valid
4.	0.577	0,344	Valid
5.	0.457	0,344	Valid
6.	0.480	0,344	Valid
7.	0.687	0,344	Valid
8.	0.706	0,344	Valid
9.	0.549	0,344	Valid
10.	0.629	0,344	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Tabel III-8
Hasil Uji Validitas Instrumen Disiplin kerja (X_2)

No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1.	0.679	0,344	Valid
2.	0.505	0,344	Valid
3.	0.769	0,344	Valid
4.	0.714	0,344	Valid
5.	0.658	0,344	Valid
6.	0.572	0,344	Valid
7.	0.701	0,344	Valid
8.	0.606	0,344	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Tabel III-9
Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai (Y)

No. Butir	r _{hitung}	r _{tabel}	Status
1.	0.570	0,344	Valid
2.	0.525	0,344	Valid
3.	0.712	0,344	Valid
4.	0.571	0,344	Valid
5.	0.525	0,344	Valid
6.	0.504	0,344	Valid
7.	0.701	0,344	Valid
8.	0.819	0,344	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel (kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan) ternyata semua pertanyaan mempunyai status valid atau absah artinya setiap butir pertanyaan syah untuk dijadikan instrumen penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Menurut Imam Ghozali (2013, hal. 47) dikatakan reliabel bila hasil Alpha > 0,6, dengan rumus Alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dengan keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

$\sigma_1^2 =$ Varians total

Kriteria pengujiannya:

- a. Jika nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,60$ maka reliabilitas cukup baik.
- b. Jika nilai *Cronbach Alpha* $\leq 0,60$ maka reliabilitas kurang baik.

Hasilnya seperti ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel III-10
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X_1 , X_2 dan Y

Variabel	Nilai Reliabilitas	Status
Kepemimpinan (X_1)	0,790	Reliabel
Disiplin kerja (X_2)	0,808	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,768	Reliabel

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Nilai reliabilitas instrumen di atas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena mendekati 1 ($>0,60$). Dapat disimpulkan bahwa butir pertanyaan dari masing-masing variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti.

G. Tehnik Analisis Data

1. Regresi Berganda

Model analisis data yang digunakan dalam Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression*) yang berguna untuk melihat hubungan antara variabel Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai dengan model sebagai berikut:

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + \epsilon$$

Dimana:

$$Y = \text{Kinerja pegawai}$$

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Disiplin Kerja

B_0 = Koefisien regresi

B_1 = Koefisien Variabel X_1

B_2 = Koefisien Variabel X_2

ϵ = *error of term*

2. Asumsi Klasik

Menurut Arikunto (2002) penggunaan Model Regresi Linier Berganda harus memenuhi 2 uji asumsi klasik, antara lain:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Menurut Ghazali (2013) ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dengan melihat histogram dan normal plot sedangkan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independent. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Menurut Ghazali (2013) multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2)

variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan Uji Glesjer (Ghozali, 2013)

3. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian baik secara parsial maupun simultan maka dilakukan uji, sebagai berikut:

a. Uji t

Untuk mengetahui hubungan secara parsial antara variabel bebas (Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) digunakan uji t:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

(Sudjana, 2010, hal. 377)

Jika tingkat kepercayaan lebih kecil dari 95% maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan jika tingkat kepercayaan lebih besar dari 95% maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Pengolahan data dengan menggunakan komputer dengan perangkat lunak SPSS Versi 15,0.

Kriteria pengambilan keputusan: t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} , jika:

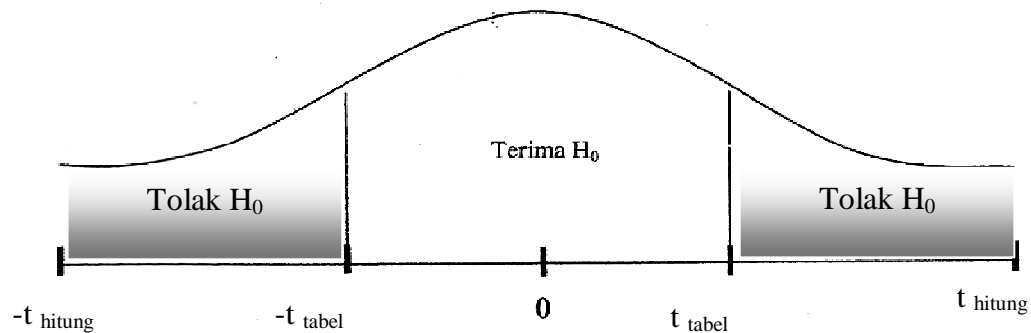
- 1) $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan
- 2) $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Untuk penentuan nilai t_{tabel} digunakan rumus $n - k$.

Sedangkan pengujian hipotesis secara parsial adalah:

1. $H_0 = B_1 = 0$ Variabel bebas (Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.
2. $H_0 = B_1 \neq 0$ Variabel bebas (Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.

Pengujian Hipotesis:



Gambar 3.1
Kriteria Pengujian Hipotesis

Gambar 3.1 di atas berfungsi untuk menjelaskan pengujian hipotesis dari hasil penelitian, jika hasil penelitian berada di daerah Tolak H_0 , maka Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin. Namun

sebaliknya, jika hasil penelitian berada di daerah Terima H_0 , maka Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.

b. Uji F

Untuk mengetahui hubungan secara simultan antara variabel bebas (Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) digunakan uji F:

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

(Sugiyono, 2012, hal. 190)

Dimana:

F_h = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

R^2 = Koefisien Korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah sampel

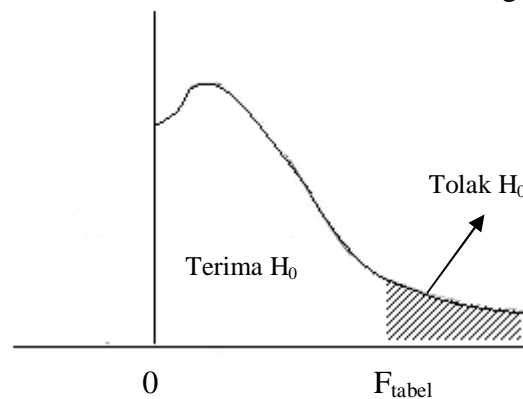
Untuk mengetahui pengaruh secara simultan dari variabel bebas (Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) digunakan statistik F (Uji F). Dalam hal ini F_{hitung} dibandingkan dengan F tabel, jika:

- 1) $-F_{tabel} \leq F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan
- 2) $-F_{tabel} \geq F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Untuk penentuan nilai F_{tabel} digunakan rumus: $n - k - 1$.

Sedangkan pengujian hipotesis secara simultan adalah:

1. $H_0 = B_1 = 0$ Variabel Kepemimpinan dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.
2. $H_0 = B_1 \neq 0$ Variabel Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.



Gambar 3.2
Kriteria Pengujian Hipotesis

Gambar 3.2 di atas berfungsi untuk menjelaskan pengujian hipotesis dari hasil penelitian, jika hasil penelitian berada di daerah Tolak H_0 , maka Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin. Namun sebaliknya, jika hasil penelitian berada di daerah Terima H_0 , maka Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin.

4. Koefisien Determinasi (D)

Untuk mengetahui seberapa besar persentase dari masing-masing pengaruh variabel bebas (Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) dapat dilihat dengan koefisien determinasi, yakni:

$$D = r^2 \times 100\%$$

(Sudjana, 2010, hal. 370)

BAB IV

DESKRIPSI DATA PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menyajikan data jawaban angket yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk variabel X_1 , 8 pertanyaan untuk variabel X_2 , dan 8 butir pertanyaan untuk variabel Y. Variabel X_1 adalah kepemimpinan, variabel X_2 adalah disiplin kerja, dan yang menjadi variabel Y adalah kinerja pegawai. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 33 orang pegawai sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala *Likert*).

Tabel IV-1. Skala Likert

PERNYATAAN	BOBOT
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak Setuju	2
- Sangat Tidak Setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel X_1 dan X_2 (kepemimpinan dan disiplin kerja) maupun variabel terikat (kinerja pegawai).

a. Jenis kelamin Responden

Tabel IV-2.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	23 orang	69,70%
2	Wanita	10 orang	30,30%
Jumlah		33 orang	100%

Dari tabel IV-2 di atas diketahui bahwa jumlah mayoritas responden laki-laki sebanyak 23 orang (69,70%). Hal ini dapat menyatakan bahwa pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin didominasi jenis kelamin laki-laki.

b. Kelompok Usia

Tabel IV-3.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	30 - 40 Tahun	12 orang	36,36%
2	41 - 50 Tahun	18 orang	54,55%
3	> 51 tahun	3 orang	9,09 %
Jumlah		33	100%

Dari tabel IV.3 di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu usia 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 18 orang (54,55%). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin telah memiliki usia separuh baya, hal ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut telah memiliki pengalaman dalam bidang pekerjaannya.

c. Masa Kerja

Tabel IV-4.
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	0 - 5 Tahun	1 orang	3,03%
2	6 - 10 Tahun	5 orang	15,15%
3	> 10 Tahun	27 orang	81,82%
Jumlah		33	100%

Dari tabel IV-3 di atas diketahui bahwa mayoritas masa kerja responden adalah masa kerja antara > 10 tahun ke atas yaitu sebanyak 27 orang (81,82%). Hal ini dikarenakan, mayoritas pegawai telah bekerja di PDAM Tirtanadi tersebut lebih dari 10 tahun, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang H.M. Yamin telah memahami pekerjaan yang diberikan.

d. Pendidikan

Tabel IV-5.
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S2	2 orang	6,06%
2	S1	19 orang	57,58%
3	D3	2 orang	6,06%
4	SLTA	10 orang	30,30%
Jumlah		33	100%

Dari tabel IV-4 di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu masing-masing sebanyak 19 orang (57,58%).

Hal ini dikarenakan, perusahaan dalam melakukan penerimaan pegawai mengutamakan calon pegawai yang berpendidikan sarjana..

b. Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut ini penulis akan menyajikan tabel frekuensi hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu:

Tabel IV-6.
Skor Angket untuk Variabel X (Kepemimpinan)

No. Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	11	33.3	19	57.6	3	9.1	0	0	0	0	33	100
2	10	30.3	20	60.6	3	9.1	0	0	0	0	33	100
3	8	24.2	23	69.7	2	6.1	0	0	0	0	33	100
4	9	27.3	22	66.7	2	6.1	0	0	0	0	33	100
5	9	27.3	23	69.7	1	3.0	0	0	0	0	33	100
6	10	30.3	23	69.7	0	0	0	0	0	0	33	100
7	6	18.2	23	69.7	4	12.1	0	0	0	0	33	100
8	7	21.2	21	63.6	5	15.2	0	0	0	0	33	100
9	6	18.2	24	72.7	3	9.1	0	0	0	0	33	100
10	8	24.2	23	69.7	2	6.1	0	0	0	0	33	100

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang pimpinan memiliki kemampuan sebagai pengawas yang baik, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 57,6%.
2. Jawaban responden tentang pimpinan selalu mengawasi aktivitas kerja bawahannya, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 60,6%.
3. Jawaban responden tentang pimpinan selalu memperhatikan setiap pegawai yang menunjukkan prestasi kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 69,7%.
4. Jawaban responden tentang pimpinan selalu memperhatikan karyawan yang berprestasi, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 66,7%.

5. Jawaban responden tentang pimpinan harus mempunyai daya nalar dan intelegensi yang cerdas, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 69,7%.
6. Jawaban responden tentang pimpinan harus mampu membawa perusahaan menjadi lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 69,7%.
7. Jawaban responden tentang pimpinan harus tegas dalam menetapkan kebijakan dan peraturan, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 69,7%.
8. Jawaban responden tentang pimpinan dengan tegas memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak menjalankan kebijakan dan peraturan, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 63,6%.
9. Jawaban responden tentang dalam mengambil keputusan pimpinan mempunyai kepercayaan yang tinggi, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 72,7%.
10. Jawaban responden tentang inisiatif yang jitu sangat diperlukan bagi seorang pemimpin, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 69,70%

Tabel IV-7.
Skor Angket untuk Variabel X₂ (Disiplin kerja)

No. Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	24.2	22	66.7	3	9.1	0	0	0	0	33	100
2	5	15.2	24	72.7	4	12.1	0	0	0	0	33	100
3	11	33.3	16	48.5	6	18.2	0	0	0	0	33	100
4	9	27.3	18	54.5	6	18.2	0	0	0	0	33	100
5	12	36.4	17	51.5	4	12.1	0	0	0	0	33	100
6	9	27.3	21	63.6	3	9.1	0	0	0	0	33	100
7	11	33.3	16	48.5	6	18.2	0	0	0	0	33	100
8	8	24.2	24	72.7	1	3.0	0	0	0	0	33	100

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang selalu tepat waktu masuk kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 66,7%.
2. Jawaban responden tentang selalu tepat waktu keluar kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 72,7%.
3. Jawaban responden tentang selalu berada di ruangan kantor waktu jam kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 48,5%.
4. Jawaban responden tentang melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi atasan, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 54,5%.
5. Jawaban responden tentang tidak pernah ditegur atasan karena kesalahan kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 51,5%.
6. Jawaban responden tentang selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 63,6%.
7. Jawaban responden tentang selalu melakukan koreksi untuk menghindari kesalahan hasil kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 48,5%.
8. Jawaban responden tentang tidak pernah dikenakan sanksi/hukuman, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,7%.

Tabel IV-8.
Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja Pegawai)

Alternatif Jawaban												
No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6	18.2	24	72.7	3	9.1	0	0	0	0	33	100
2	2	6.1	29	87.9	2	6.1	0	0	0	0	33	100
3	4	12.1	22	66.7	7	21.2	0	0	0	0	33	100
4	6	18.2	21	63.6	6	18.2	0	0	0	0	33	100
5	2	6.1	29	87.9	2	6.1	0	0	0	0	33	100
6	3	9.1	27	81.8	3	9.1	0	0	0	0	33	100
7	9	27.3	16	48.5	8	24.2	0	0	0	0	33	100
8	16	48.5	8	24.2	9	27.3	0	0	0	0	33	100

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditentukan, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 72,7%.
2. Jawaban responden tentang mengutamakan kualitas hasil kerja selama bekerja di perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 87,9%.
3. Jawaban responden tentang selalu mengutamakan kuantitas hasil kerja selama bekerja di perusahaan., mayoritas responden menjawab setuju sebesar 66,7%.
4. Jawaban responden tentang selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 66,6%.
5. Jawaban responden tentang selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan, responden menjawab setuju sebesar 87,9%.
6. Jawaban responden tentang kehadiran merupakan hal utama selama bekerja di perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 81,8%.
7. Jawaban responden tentang selalu bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 48,5%.
8. Jawaban responden tentang selalu memahami konsekuensi keputusan dan tindakan yang diambil sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 48,5%.

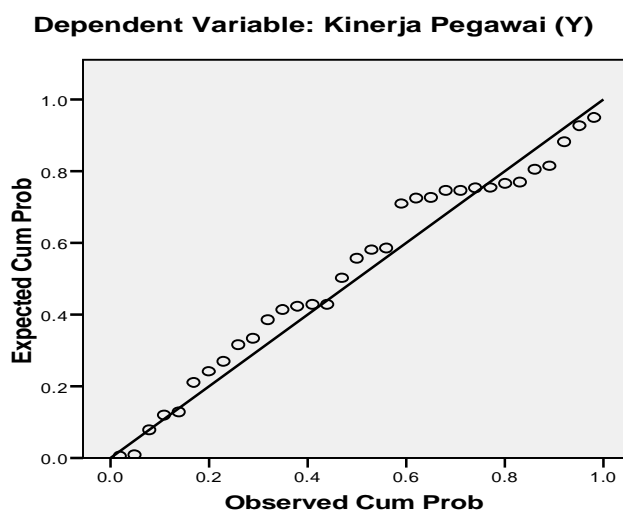
3. Uji Asumsi Klasik

Dengan regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yakni :

a. Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independenya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar IV-1 Normalitas

Gambar 4-1 diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

b. Multikolinearitas.

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIF*), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel IV-9
Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.479	4.479		1.000	.325		
	Kepemimpinan (X ₁)	.381	.140	.430	2.730	.010	.568	1.760
	Disiplin Kerja (X ₂)	.356	.139	.404	2.567	.016	.568	1.760

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

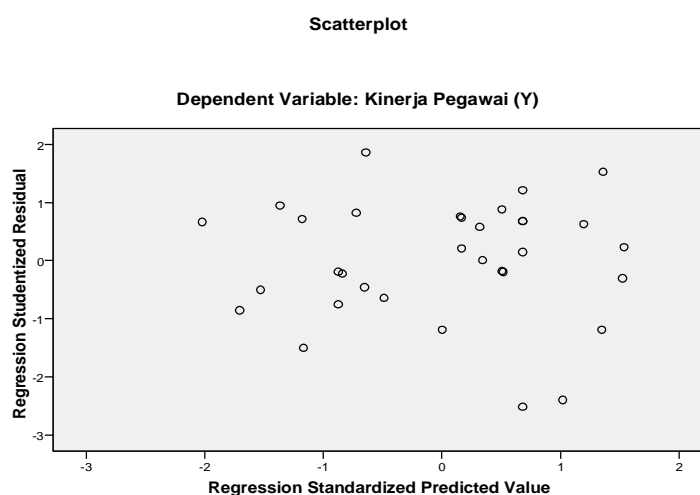
Dari tabel 4-9 diatas ketiga variabel independen yakni X₁, dan X₂ memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak menjadi multikolinearitas dalam variabel independent penelitian ini.

c. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah : jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang

teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



Gambar IV-2. Heterokedastitas

Gambar 4-2 memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

4. Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi berganda dapat dilihat dari nilai koefisien B pada tabel IV-10 ini:

Tabel IV-10. Koefisien Regresi

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.479	4.479		1.000	.325
	Kepemimpinan (X1)	.381	.140	.430	2.730	.010
	Disiplin Kerja (X2)	.356	.139	.404	2.567	.016

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program For Social Schedule*) Versi 15,0 di dapat:

$$a = 4,479$$

$$b_1 = 0,381$$

$$b_2 = 0,356$$

Jadi persamaan regresi ganda linier untuk dua prediktor (kepemimpinan dan disiplin kerja) adalah:

$$Y = 4,479 + 0,381 X_1 + 0,356 X_2$$

Model persamaan regresi berganda tersebut bermakna:

Nilai konstanta sebesar 4,479 menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu kepemimpinan dan disiplin kerja dalam keadaan constant atau tidak mengalami perubahan (sama dengan nol), maka kinerja sebesar 4,479%.

Nilai koefisien regresi $X_1 = 0,381$ menunjukkan apabila kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi sebesar 0,381.

Nilai koefisien regresi $X_2 = 0,356$ menunjukkan apabila disiplin kerja mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi sebesar 0,356.

Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (kepemimpinan dan disiplin kerja) memiliki koefisien b_i yang positif sehingga dapat diartikan jika kepemimpinan dan disiplin kerja

ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja, atau seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja). Variabel kepemimpinan (X_1) memiliki kontribusi relatif yang paling besar di antara kedua variabel bebas terhadap kinerja.

5. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Secara Parsial

Pengujian pengaruh variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV-11. Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.479	4.479		1.000	.325
	Kepemimpinan (X1)	.381	.140	.430	2.730	.010
	Disiplin Kerja (X2)	.356	.139	.404	2.567	.016

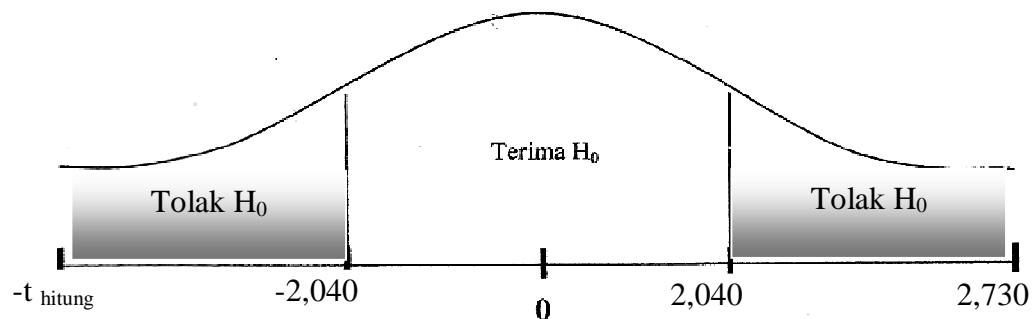
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

1) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Dari tabel IV-11, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja (y) $t_{hitung} 2,730 > t_{tabel}$ (df = $33 - 2 = 31$) 2,040 (sig 0,010), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa kepemimpinan (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika kepemimpinan terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai PDAM Tirtanadi.

Berdasarkan hasil diatas dapat dinyatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, dimana H_0 ditolak dan H_a Diterima.

Adapun daerah penerimaan hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.

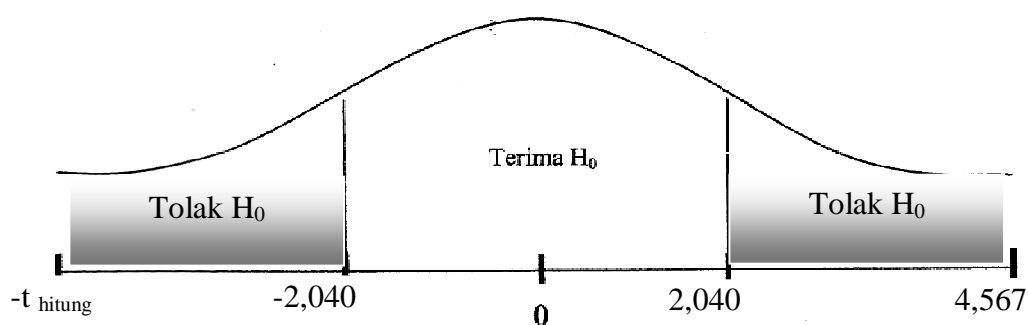


Gambar IV-3 Kriteria Pengujian Hipotesis ke - 1

2) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Dari tabel IV-11, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja (y) $t_{hitung} 2,567 > t_{tabel} 2,040$ (sig 0,016), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa disiplin kerja (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika disiplin kerja pada pegawai terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi.

Berdasarkan hasil diatas dapat dinyatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, dimana H_0 ditolak dan H_a Diterima. Adapun daerah penerimaan hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar IV-4 Kriteria Pengujian Hipotesis ke - 2

b. Pengujian Secara Serempak

Hipotesis substansial dalam penelitian ini adalah : Kepemimpinan (X_1) dan disiplin kerja (X_2) berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja). Agar dapat dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis substansial tersebut dikonversi ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

1. $H_0 = B_1 = 0$ Variabel Kepemimpinan dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap variabel pegawai PDAM Tirtanadi.
2. $H_0 = B_1 \neq 0$ Variabel Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai PDAM Tirtanadi.

Ketentuannya, jika nilai probabilitas F (Sig) pada Tabel Anova $< \alpha_{0,05}$, maka H_0 ditolak, namun bila nilai probabilitas Sig $> \alpha_{0,05}$, maka H_0 diterima. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis di atas adalah sebagai berikut:

Tabel IV-12. Uji F

ANOVA^b

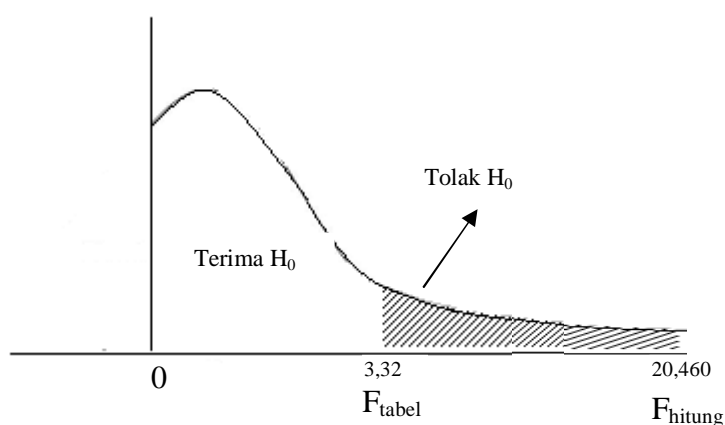
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151.205	2	75.602	20.460	.000 ^a
	Residual	110.856	30	3.695		
	Total	262.061	32			

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X₂), Kepemimpinan (X₁)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Nilai F pada tabel IV-12 di atas adalah $20,460 > F_{\text{tabel}} 3,32$ diperoleh dari rumus $df = n - k - 1$ dengan $\text{sig } 0,000 < \alpha_{0,05}$, menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti Kepemimpinan (X₁) dan disiplin kerja (X₂) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) pada taraf $\alpha_{0,05}$. Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama pada pegawai terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi.



Gambar IV-5 Kriteria Pengujian Hipotesis ke - 3

6. Koefisien Determinasi

Dengan melihat Adjusted R-Square akan dapat dilihat bagaimana sebenarnya nilai kontribusi kedua variabel bebas terhadap variabel terikat:

Tabel 4-13 Nilai R – Square

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 ^a	.577	.549	1.92229

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X2), Kepemimpinan (X1)

Sumber : Hasil Print Out SPSS

Melalui tabel 4-13 terlihat bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berkontribusi terhadap kinerja, dan dengan melihat Adjusted R-Square (D) = $R^2 \times 100\%$ adalah 0,577, maka diketahui bahwa kontribusi kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 57,70%. Artinya variabel kepemimpinan dan disiplin kerja berkontribusi terhadap kinerja adalah 57,70% sedangkan sisanya sebesar 42,30%, dikontribusi variabel lain yang tidak diteliti seperti kemampuan, lingkungan kerja, motivasi, iklim organisasi dan lainnya.

B. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (kepemimpinan dan disiplin kerja) mempunyai pengaruh terhadap variabel Y (kinerja). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada PDAM Tirtanadi, artinya jika kepemimpinan pegawai lebih ditingkatkan lagi maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Kepemimpinan pegawai PDAM Tirtanadi secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dari pimpinan selalu mengawasi aktivitas kerja bawahannya, selalu melakukan pengawasan secara langsung kepada bawahannya. Pimpinan selalu memperhatikan pegawai yang berprestasi dan pimpinan juga selalu menunjukkan prestasinya dalam bekerja. Pimpinan selalu menunjukkan kecerdasan dan intelektualitas berfikirnya dan mempunyai daya nalar dan intelegensi yang cerdas.

Namun berdasarkan jawaban responden juga diketahui bahwa ada beberapa pegawai yang menjawab sangat tidak setuju, hal ini mengindikasikan bahwa masih terjadi beberapa permasalahan seperti adanya pegawai yang merasa bahwa pimpinan masih kurang memperhatikan pegawai yang berprestasi. Selain itu, beberapa pegawai masih merasa bahwa pimpinan pada PDAM Tirtanadi masih kurang memiliki daya nalar dan kecerdasan yang baik, serta pimpinan dalam mengambil keputusan kurang percaya diri dan kurang memiliki inisiatif.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fiedler mengemukakan model kepemimpinan yang dikutip oleh Robbins (2009: 10), yaitu : “Kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pandangan yang tepat antara pemimpin dan bawahannya, serta sampai tingkat mana akan memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.” Sedangkan Dale

Timple dalam Mangkunegara (2013:15) menyatakan Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah kepemimpinan. Menurut Penelitian yang dilakukan oleh Arianty (2016) menyimpulkan bahwa ada pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan. Faustyna dan Jumani (2015) menyimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I. Syaripuddin dan Handayani (2016) menyimpulkan bahwa Tidak adanya pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan.

2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada PDAM Tirtanadi, artinya jika disiplin yang telah diterapkan lebih ditingkatkan lagi maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Dalam peningkatan menegakkan disiplin pegawai, ada baiknya menggunakan tiga macam sifat disiplin, yaitu disiplin preventif, disiplin korektif dan disiplin progresif. Disiplin pegawai diharapkan bisa menerapkan ketiga macam sifat tersebut.

Disiplin preventif merupakan tindakan dari pegawai yang mempunyai dorongan untuk mentaati standar serta peraturan yang ada. Tujuan dari disiplin preventif ini adalah untuk mendorong pegawai supaya mempunyai disiplin pribadi yang tinggi agar tugas kepemimpinan tidak terlalu berat. Sedangkan disiplin korektif merupakan tindakan yang dilaksanakan sesudah terjadi pelanggaran. Tindakan ini untuk mencegah munculnya pelanggaran

lebih lanjut dengan cara memberi hukuman atau tindakan disipliner. Disiplin progresif merupakan tindakan disipliner berulang-ulang yang berupa hukuman makin berat.

Disiplin pegawai PDAM Tirtanadi secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dari disiplin pegawai PDAM Tirtanadi melalui tingkat kehadiran yang tinggi, dan pegawai selalu berusaha untuk datang dan pulang tepat waktu, selalu bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dan selalu mematuhi peraturan seperti mengguna seragam kerja sesuai ketentuan yang diberlakukan. Selain itu pegawai selalu menjalankan *job description*/ uraian tugas dan selalu menunjukkan hasil kerja yang terbaik, serta hasil bekerja telah sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

Berdasarkan hasil jawaban responden masih ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju, seperti masih adanya pegawai yang menyatakan bahwa datang dan pulang kerja tidak tepat waktu. Selain itu masih ada pegawai yang merasa bahwa dirinya belum menunjukkan hasil kerja yang baik, ini lebih disebabkan kurangnya disiplin kerja dalam diri pegawai tersebut. Kemudian masih terlihat hasil kerja dari beberapa pegawai yang belum sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan, hal ini lebih dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang kurang disukai pegawai tersebut.

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011:193) menyatakan: “Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi kinerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.” Arianty

(2016) menyimpulkan bahwa ada pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan. Faustyna dan Jumani (2015) menyimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Syaripuddin dan Handayani (2016) menyimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan.

3. Pengaruh Kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap Kinerja

Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi, artinya jika kepemimpinan dan disiplin kerja ditingkatkan secara bersama maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Kinerja pegawai di PDAM Tirtanadi sudah baik, hal ini terlihat dari jawaban responden yang menjawab mayoritas setuju seperti pegawai selalu mengutamakan kualitas dan selalu memiliki kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, selain itu pegawai juga selalu menyelesaikan tugas atau pekerjaan tepat pada waktunya.

Namun ada beberapa pegawai yang kurang diberikan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari pegawai lain dan ada beberapa pegawai yang kurang dapat diandalkan dalam melakukan pekerjaan, hal ini dikarenakan pegawai tersebut kurang memiliki inisiatif yang tinggi, dan kurang dapat bekerja sama dengan rekan sekerja. Hal ini lebih disebabkan dari faktor kepemimpinan yang ada di perusahaan, selain itu

tingkat disiplin dari masing-masing pegawai juga menentukan tingkat kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Arianty (2016) menyimpulkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan. Sedangkan Isvandari dan Idris (2018) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa menunjukkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang. Soleha, Komara, dan Sudia (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai PDAM Tirtanadi dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai PDAM Tirtanadi dipengaruhi oleh faktor disiplin kerja.
3. Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai PDAM Tirtanadi dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan disiplin kerja.

B. Saran

1. Pimpinan PDAM Tirtanadi harus menunjukkan ketegasan dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak melakukan tugas dan tanggung jawabnya serta memberikan penghargaan atas pegawai yang berprestasi dalam menjalankan fungsi,tugas serta tanggung jawab terhadap perusahaan
3. Mengingat disiplin mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, maka disiplin harus benar-benar diperhatikan seperti dengan selalu

memperhatikan tingkat kehadiran pegawai baik datang maupun pulang, selain itu diharapkan kepada pegawai untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam melayani masyarakat serta berada di ruang kerja pada saat jam kerja.

4. Bagi PDAM Tirtanadi untuk lebih meningkatkan kepemimpinan dan disiplin kerja agar kinerja pegawai dapat meningkat dan lebih berkompeten, berdisiplin tinggi serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dalam melayani masyarakat.
5. Kepada peneliti selanjutnya untuk dapat mengkaji lebih dalam lagi faktor-faktor kinerja pegawai diantaranya faktor kepemimpinan dan disiplin kerja, dan penelitian ini dapat menjadi acuan dalam penelitian-penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji. (2009). *Manajemen Bisnis*. Semarang: PT. Rineka Cipta
- Arianty, Nel. (2016) Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan, *Jurnal Ilmiah Perpajakan*, 4(2), 400-410.
- Faustyna dan Jumani (2015) Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(01), 71-79.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : BP-Universitas Diponegoro
- Handoko, T. Hani (2009). *Manajemen*. Cetakan Kedua, Yogyakarta: BPF-UGM
- Hasibuan, Malayu S. P (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Siti Maisarah dan Bahri, Syaiful (2018) Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen 01(01)*, 71-80.
- Isvandiari, A. dan Idris, B. A. (2018) Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang. *Jurnal JIBEKA*. 12(1), 17–22.
- Juliandi, Azuar (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Bisnis*. Medan: M2000
- Kartono Kartini. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ketujuh, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Prawirosentono, Suryadi. (2009). *Kebijakan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: BPF.
- Riani, Asri Laksmi. (2011). *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta

- Rivai, Veithzal (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta : Murai Kencana
- Rivai, Veitzhal dan Mulyadi, Deddy. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P., (2011). *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sedarmayanti (2011). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P. (2009). *Manajemen pSumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Tomy Sun dan Khair Hazmanan (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 01(01), 59-70.
- Siswanto. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soleha, L. K., Komara, A. T., Sudia Y. (2012) Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat, *Jurnal Ekonomi Bisnis & Entrepreneurship*. 06(01). 39-50
- Sudjana. (2010). *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono. (2012), *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kelima, Bandung: Alfabeta
- Sulistiyani, A. T. dan Rosidah (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, Cetakan Pertama, Edisi Kedua.
- Sutikno, Sobry M. (2014). *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama Lombok: Holistica.
- Sutrisno Edy (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta: Prenada Media.
- Syaripuddin, Jasman dan Handayani R. (2016) Pengaruh Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan, *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(1), 418-429.

Tanjung, Bahdin Nur (2016) Pengaruh Sistem Karir Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, *Jurnal EduTech Vol. 2 No. 2, 29-45*

Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan. (2010). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media, Edisi Pertama, Cetakan Pertama.

Toha, M. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Universitas Terbuka

Wibowo (2009) *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua, Jakarta: Rajawali Pers.