Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Bank Indonesia Cirebon

SKRIPSI

Ditulis Oleh

Nama	:	Indah Ramadhani
Nomor Mahasiswa	:	02311396
Program Studi	:	Manajemen
Bidang Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2006

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Bank Indonesia Cirebon

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Oleh

Nama	:	Indah Ramadhani
Nomor Mahasiswa	:	02311396
Program Studi	:	Manajemen
Bidang Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, Oktober 2006

Penulis,

Indah Ramadhani

Halaman Pengesahan Skripsi

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Bank Indonesia Cirebon

Nama	:	Indah Ramadhani
Nomor Mahasiswa	:	02311396
Program Studi	:	Manajemen
Bidang Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 11 Oktober 2006

Talah Disetujui dan Disahkan Oleh

Dosen Pembimbing,

Drs. H. Subowo, MM

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Bank Indonesia Cirebon

Disusun Oleh: INDAH RAMADHANI
Nomor mahasiswa: 02311396

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 17 November 2006

Penguji/Pemb. Skripsi	: Drs. Subowo, MM	.....
Penguji	: Drs. Murwanto Sigit, MBA	.....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Dra. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D

Kecerdasan adalah kecepatan untuk memahami segala sesuatu, Sedangkan kemampuan adalah kesanggupan untuk bertindak bijaksana dalam menghadapi sesuatu

Mereka yang sukses adalah mereka yang selalu memberi, membentuk, dan mengontrol egonya sendiri, tidak menyisakan tempat untuk mengharapkan adanya keberuntungan atas tiap pekerjaan atau kesempatan, atau segala perubahan nasib.

keempat kebutuhan dasar ini -kerja yang penuh arti, rasa saling menghargai, komunikasi yang jujur, kesinambungan belajar merupakan ramuan yang mendorong manusia untuk terus memperbaiki kompetensi diri pribadi dan menyambut masa depan dengan keyakinan. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini ditindas, sumber daya manusia mengering; manusia hanya menjadi bagian yang terkecil dari yang seharusnya.

Teruntuk :

★ *Papa dan Bunda*

Terima kasih atas doa, bimbingan, cinta dan kasih sayang yang tercurah

Segala doa dan harapan tak kan Ananda sia – siakan.

★ *My best friend*

The best I ever had, makasih buat perhatian, pengertian, kesabaran, semangat

dan support yang diberikan

★ *Someone who has given colour to my ordinary life, thanks buat*

pengertiannya, support dan kasih sayangnya.

★ *My big Family in this world*

Makasih buat semua doa dan supportnya, tetap doakan Ananda selalu

ABSTRACT

The objective of this research is to find out how big the effect of leadership and work motivation individually or together toward work discipline of employees in the Indonesian Bank, Cirebon. Data was collected by a questionnaire which are developed on the theoretical base submitted. Questionnaire were given to respondent, all of employees of Cirebon Indonesian Bank. To evaluate this instrument feasibility conducted by iteman program. The result of this research use descriptive analysis and verivicative analysis (regression, f-test, t-test and anova).
The result of this research showed that the effect of leadership and work motivation individually or together having significant positive effect toward work discipline of employees in the Cirebon Indonesian Bank. Beside that, leadership is the most dominant variable effect toward work discipline of the employees in the Cirebon Indonesian Bank which have gotten a good responses by employees.

Keywords : leadership, work motivation, and work discipline.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr Wb

Pertama-tama marilah kita panjatkan segala puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan semesta alam yang telah memberikan kita nikmat, sehingga dengan nikmat-nikmatnya Penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "**Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Bank Indonesia Cirebon.**" Adapun penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Skripsi ini merupakan hasil penelitian mengenai kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap pengaruhnya pada disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon, diharapkan dengan penelitian ini akan bermanfaat bagi semua pihak sehingga bisa memberikan sedikit pencerahan untuk mengetahui dan melakukan perubahan sehingga menjadi lebih baik lagi.

Dalam penyusunan skripsi ini berbagai fasilitas, bimbingan dan bantuan telah penulis terima dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Drs. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

2. Bapak Drs. H. Subowo, MM selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Mokh. Dadi Aryadi selaku Pimpinan Bank Indonesia Cirebon.
4. Bapak Agus Rahardjo selaku Kepala Seksi Sumber Daya Manusia Bank Indonesia Cirebon.
5. Seluruh karyawan Bank Indonesia Cirebon atas segala bantuannya sehingga penelitian bisa berjalan lancar.
6. *My beloved parents*, Papa dan Bunda atas segala doa, kasih sayang, dukungan dan kesabaran yang diberikan tanpa henti – hentinya. *I always proud have a parent like you.*
7. *My bestfriend, my soulmate*, sehati, sejiwa ☺ "Mardhevi" untuk semua semangat, perhatian, dukungan, support, doa dan kesabarannya. Skripsi ini lahir karena kamu. *Everytime I've been away will you be there for me!!* Tak pernah menyesal mengenal dirimu. Ayo bangkit jeng!!
8. *My big family:* Hesti pramudhini adekku yang cerewet, makasi buat doanya yahhh.. Dunia sepi tanpa suara kamu. Sodara - sodaraku yang lucu dan seluruh keluarga di Jambi, Jakarta, Jogja dan Jombang thanks buat doa dan dukungannya. Terima kasih yang tak terhingga buat mba Narmi, makasi buat semua yang telah diberikan baik doa maupun perhatiannya.

9. *My funny brother* : Mas Dicko dan Thoat. Thanks yaa buat doa dan bantuannya. Makasi uda menemani dalam suka dan duka, uda nemenin begadang, pusing-pusing ngitung kuisioner sampe malem, kenangan kalian takkan terlupakan. Sukses ya mas-mas.. ☺ *thanx a lot*...
10. *My second family*, (Alm). Bp. M.Toha buat semua kenangannya. Semua tentang Bapak akan Indah simpan dalam hati sebagai kenang-kenangan yang paling berharga. Bunda Yanti dan dek Rivan di Ngawi. Terima kasih buat doa dan perhatiannya.
11. *Special thanks to* Rendra Taufik, thanks atas segala cinta, kasih sayang, kebersamaan, doa, dan kesabarannya. *Each moment I'm thankfull to have your love. I never thought I'd find a love that will last forever.*
12. *Best friend* dalam suka dan duka : Christin, Desy, Iim, Mustakimah buat kenangan, pengertian dan supportnya. *Thanks guys..* Smoga persahabatan kita takkan terlupa yahhh!!
13. Anak - anak SDM di manapun kalian, khususnya Tika, Levi, Mba Rifa thanks buat support dan pengertiannya. Lulus bareng yukkk!!!! *Get success guys*...
14. Anak – anak *Stay Cool* : Dyah, Dina, Deni dan Titik, makasih buat semua kenangan, support dan doanya. Takkan terlupa kenangan-kenangan kita sampai tua yah.. sukses buat semua!!!
15. *My new friend*, Widie.. thanks banget buat semua bantuan dan kebersamaannya. Semakin harii,, semakin... ☺

16. My best friend Budi Angga, thanks buat doa, semangat dan support yang diberikan. Janji mo' wisuda bareng masih berlaku kan?? Yuuuuuukkkk, di rampung in TA nyaa. Ak tunggu ni ngga.. Sukses buat semuanya yahhh!!!
17. Temen – temen RISMAKA , thanks buat semua kebersamaan, support dan bantuannya. Tetap kompak selalu yah!!
18. KKN Mandiri angkatan 31: Nanda dan Indra buat semua pengertian, kebersamaan, kekompakan dan supportnya. Semangat yah , sukses buat semuanya..
19. Teman-teman SMU, di Jogja maupun di Palu, terima kasih tak terhingga buat semua kebersamaan, kenangan dan support yang diberikan.
20. Dan semua insan yang menjadi bagian dalam hidupku yang lalu, saat ini dan yang akan datang.

Penulis sadar penulisan skripsi ini tak luput dari kekurangan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Dan Penulis mohonkan sang Khaliq senantiasa memberikan taufiq, hidayah dan ridho-Nya. Amien....

Wassalamu'alaikum Wr Wb

Yogyakarta, Oktober 2006

Penulis

Indah Ramadhani

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL SKRIPSI i

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ii

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI iii

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN iv

HALAMAN MOTTO v

HALAMAN PERSEMBAHAN vi

ABSTRAK vii

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI xii

DAFTAR TABEL xiv

DAFTAR GAMBAR xv

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah 1

1.2. Rumusan Masalah 4

1.3. Batasan Masalah 4

1.4. Tujuan Penelitian 5

1.5. Manfaat Penelitian 6

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu 7

2.2. Landasan Teori 11

2.3. Kerangka Pemikiran 58

2.4. Hipotesis Penelitian 58

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian 60

3.2. Variabel Penelitian 63

3.3. Definisi Operasional Variabel 64

3.4. Data dan Metode Pengumpulan Data 69

3.5. Metode Pengumpulan Data 70

3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisioner 71

3.7. Populasi dan Sampel Penelitian 72

3.8. Metode Analisis 74

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen 80

4.2. Analisis Deskriptif 84

4.3. Analisis Variabel Independen 88

4.4. Analisis Verifikatif 95

4.5. Analisis Regresi Linear Berganda 95

4.6. Korelasi Berganda, Koefisien Determinasi dan Uji F 98

4.7. Korelasi Parsial dan Uji t 101

4.8. Variabel Dominan 103

4.9. Pembahasan dan Implikasi 104

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan 108

5.2. Saran 110

DAFTAR PUSTAKA 112

LAMPIRAN 114

DAFTAR TABEL

Table 4.1. Hasil Uji Validitas 81

Tabel 4.2. Hasil Uji Reliabilitas 83

Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 84

Tabel 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Usia 85

Tabel 4.5. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan 86

Tabel 4.6. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja 87

Tabel 4.7. Rata-rata Variabel Kepemimpinan 89

Tabel 4.8. Rata-rata Variabel Motivasi Kerja 90

Tabel 4.9. Rata-rata Variabel Disiplin Kerja 91

Tabel 4.10 Rangkuman Hasil Regresi Linear Berganda 96

Tabel 4.11. Kofisien Determinasi Parsial 101

Tabel 4.12. Koefisien Determinasi Parsial (Variabel Dominan) 104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Perkembangan Teoritis Motivasi Kerja	34
Gambar 2.2.	Teori Dua – Faktor Herzberg	37
Gambar 2.3.	Konsep Kedisiplinan	56
Gambar 2.4.	Kerangka Pemikiran Skripsi	58
Gambar 3.5.	Struktur Organisasi Bank Indonesia Cirebon	63
Gambar 3.6.	Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho untuk Uji F	77
Gambar 3.7.	Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho untuk Uji T	79
Gambar 4.8.	Signifikansi Pengaruh Kepemimpinan	97
Gambar 4.9.	Signifikansi Pengaruh Motivasi Kerja	98
Gambar 4.10.	Uji Distribusi F Variabel X_1 dan X_2	100
Gambar 4.11	Uji t pada Variabel Kepemimpinan	102
Gambar 4.12.	Uji t pada Variabel Motivasi Kerja	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang Masalah

Seiring pembangunan dan tuntutan profesionalisme angkatan kerja yang tinggi dari dunia usaha menuntut lembaga untuk memperkerjakan tenaga kerja yang mampu, efisien dan produktif. Sebuah perusahaan dituntut untuk memiliki suatu kelebihan pada faktor organisasionalnya, dimana faktor organisasional tersebut terdiri dari 2 bagian, yaitu : **1)kepemimpinan (leadership)**, dimana peran pemimpin sangat vital dalam suatu organisasi/lembaga, dan **2)karyawan (employee)**, peran karyawan juga sangat penting dalam suatu organisasi/lembaga. Dan kedua bagian diatas dituntut untuk saling bekerjasama dan membentuk suatu sinergi yang positif untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi akan lebih terjamin bila pemimpin mampu mengembangkan berbagai aspek organisasi dengan tepat, karena peran pemimpin sangat vital dalam sebuah organisasi maka kedisiplinan dan kemauan pemimpin dalam menggerakkan orang yang dipimpin menjadi sangat penting. Sumber daya manusialah yang berperan sebagai pembuat tujuan, inovasi dan cetusan kreatif yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian agar suatu perusahaan dapat berjalan denga baik maka dibutuhkan sumber daya yang efektif sehingga dapat mempengaruhi sumber daya lain di perusahaan tersebut.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Karena tanpa adanya kepemimpinan, kumpulan orang dan sistem kerja yang ada didalamnya hanya akan merupakan suatu kumpulan yang tidak berarti. Dengan demikian tujuan suatu lembaga yang telah direncanakan dengan matang tidak akan tercapai. Sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang diserahi tugasnya mampu atau tidak dalam organisasi tersebut.

Semakin para pimpinan berhati-hati menilai struktur ganjaran dan mengkajinya dari sudut pandang situsional serta memadukannya kedalam sistem pengelolaan secara menyeluruh akan makin efektif pula program motivasi. Karena hal-hal yang ditanggapi oleh orang-orang bergantung pada kepribadian, persepsi dan pengharapan mereka atas ganjaran dan tugas serta iklim organisasi, maka hanya sekedar mengidentifikasikan kebutuhan secara umum dan menciptakan suatu sistem untuk memotivasi orang-orang atas dasar kebutuhan-kebutuhan itu seringkali tidak berhasil. Karena motivasi merupakan hal yang sangat pribadi dan berkaitan erat dengan banyak faktor dalam situasi pada saat tertentu maka motivasi merupakan soal yang sangat rumit.

Dalam mewujudkan efektivitas kerja karyawan, pihak lembaga harus menjalankan usaha-usaha pembinaan dan pengembangan karyawannya. Motivasi merupakan hal yang penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk mengarahkan dan mendorong sumber daya manusianya untuk melakukan kerja

seperti yang di harapkan. Kepemimpinan memotivasi karyawan akan menjadi semakin penting di masa yang akan datang dengan terjadinya perubahan-perubahan mendasar yang tengah berlangsung dalam hakikat pekerjaan dan angkatan kerja. Memotivasi seseorang merupakan hal-hal yang diinginkan seseorang karyawan dan meyakinkan dirinya bahwa karyawan tersebut mampu mencapai dan mendapatkan keinginannya.

Tidak hanya faktor motivasi saja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi untuk menjamin kesuksesan mencapai tujuan. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai sukses. Tercapainya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh disiplin yang dimiliki oleh setiap unsur yang ada dalam sebuah organisasi. Upaya meningkatkan disiplin karyawan tidak dapat dilakukan begitu saja. Karena karyawan adalah seorang pribadi yang dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor. Dalam hal ini faktor yang berkaitan dengan disiplin kerja belum dapat diketahui dengan pasti maka sebagai akibatnya peningkatan disiplin karyawan tidak dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Disiplin yang baik adalah disiplin yang timbul dari rasa pengabdian itu sendiri, sedangkan disiplin yang tidak didasari atas rasa pengabdian merupakan disiplin yang palsu. Jadi kedisiplinan pegawai dapat dilihat dari ketaatan atau kepatuhan pegawai secara suka rela terhadap peraturan dan aturan yang berlaku di suatu lembaga atau instansi.

Dengan melihat latar belakang masalah yang ada maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang kepemimpinan dan motivasi terhadap disiplin kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dalam upaya pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif, sehingga dapat mendukung tercapainya sasaran yang akan dicapai lembaga. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka menarik dilakukan penelitian dengan judul **"PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN BANK INDONESIA CIREBON"**

1.2. Rumusan Masalah

1. Adakah pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon.
2. Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon.
3. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon.

1.3. Batasan Masalah

Objek penelitian terbatas pada satu lembaga/organisasi saja, bertujuan agar tidak terjadi permasalahan yang mencakup lingkungan yang terlalu luas. Adapun yang menjadi variabel penelitian, yaitu :

1. Kepemimpinan, adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi/lembaga.
2. Motivasi, adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang atau dari orang lain sehingga menimbulkan perilaku tertentu dalam mencapai suatu tujuan tertentu.
3. Disiplin, adalah sikap yang mau menjalankan, mematuhi, tunduk dan taat kepada semua peraturan-peraturan, instruksi-instruksi dan perintah-perintah oleh atasan dan instansi secara suka rela.

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi lembaga

   a. Memberikan masukan bagi lembaga untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam memberikan pembinaan dan pengembangan kepada para karyawannya sehingga bisa meningkatkan efektivitas kerjanya.

   b. Dapat menjadi sumbangan bagi lembaga untuk menciptakan suasana dan iklim kerja yang lebih harmonis.

2. Bagi peneliti

   Untuk mencari pengalaman serta untuk mengetahui seberapa jauh ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dapat diterapkan pada lembaga yang sesungguhnya, khususnya dalam manajemen personalia.

3. Bagi ilmu pengetahuan

   Untuk mengembangkan pemahaman tentang sumber daya manusia, khususnya masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja karyawan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan maka terdapat pula hasil penelitian sebagai berikut :

1. Muhammad Idrus pada tahun 1998 dengan judul, "Pengaruh Kepemimpinan Dekanat dan Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai Administrasi Fakultas Tarbiyah UII Yogyakarta". Jurnal Ekonomi, Logika, Volume 2, Nomor 3, 1998, Hal 58 – 71.
   - Pada penelitian ini, populasinya adalah semua pegawai administratif Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Indonesia.
   - Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, adalah kesamaan menggunakan variabel X_1 (kepemimpinan), X_2 (motivasi) dan Y (disiplin kerja). Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan regresi linier berganda, uji t dan uji F sebagai pengujian analisisnya.
   - Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, adalah terletak pada objek penelitian, teori penelitian dan kuisioner.
   - Kesimpulan penelitian : Dari hasil analisis menggunakan formula regresi sederhana, hipotesis yang berbunyi ada pengaruh positif kepemimpinan dekanat terhadap disiplin pegawai administratif, ditolak. Sebaliknya

hipotesis yang berbunyi tidak ada pengaruh kepemimpinan dekanat terhadap disiplin pegawai administratif, diterima. Sedangkan untuk menguji hipotesis ketiga dilakukan menggunakan regresi berganda. Dengan begitu hipotesis alternatif yang berbunyi ada pengaruh positif antara kepemimpinan dekanat dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap disiplin pegawai, ditolak. Sebaliknya, hipotesisi nihil yang berbunyi tidak ada pengaruh antara kepemimpinan dekanat dan motivasi kerja pegawai secara bersama-sama terhadap disiplin pegawai, diterima.

2. Mardin Idris pada tahun 2003 dengan judul, "Hubungan Pemahaman Kepemimpinan Islam Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Perguruan Tinggi Islam Swasta di Yogyakarta". Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial, Volume 01, Nomor 02, September 2003, Hal 163 – 171.

   - Pada penelitian ini, populasinya adalah pegawai perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Sedangkan sampel yang digunakan adalah UII 100 responden dari 430 pegawai administrasi, UAD 75 dari 150 pegawai administrasi dan UCY 25 dari 75 pegawai administrasi.
   - Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, adalah kesamaan menggunakan metode penelitian dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistika.
   - Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, adalah terletak pada objek penelitian, teori penelitian dan kuisioner.

- Kesimpulan penelitian : Setelah menganalisa dengan korelasi produk momen bahwa hubungan yang terjadi antara variabel pemahaman kepemimpinan Islam dengan variabel disiplin kerja pegawai menunjukkan hubungan positif atau erat sekali. Berdasarkan hasil analisa korelasi parsial bahwa hubungan yang terjadi antara variabel pemahaman kepemimpinan Islam dengan variabel disiplin kerja pegawai PTSI menunjukkan hubungan yang murni. Hipotesa yang peneliti ajukan telah terbukti bahwa semakin tinggi pemahaman kepemimpinan Islam ternyata ada hubungan atau pengaruhnya terhadap disiplin kerja pegawai.

3. Yan Sofiansyah pada tahun 2003 dengan judul, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Poerwodadie, Magetan Jawa Timur". Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan), Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
   - Pada penelitian ini, populasinya adalah pabrik gula Purwodadi, dimana populasinya adalah karyawan dibeberapa tingkatan, seperti supervisor/mandor. Sedangkan sampel yang digunakan adalah simple random sampling, sebanyak 90 orang yang disebarkan kepada supervisor/mandor.

- Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, adalah kesamaan menggunakan metode penelitian dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistika.
- Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, adalah terletak pada dua variabel bebas, yaitu kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2). Sedangkan variabel terikatnya adalah disiplin kerja (Y). Selain itu juga terletak pada objek/lokasi penelitian dan kuisioner.
- Kesimpulan penelitian : Dari analisis deskriptif, baik dari hasil wawancara maupun dari hasil analisis tiap-tiap variabel gaya kepemimpinan (X) dan variabel produktivitas kerja (Y), dapat ditarik kesimpulan terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sedang untuk gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh atasan, hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X_2) dan gaya kepemimpinan situasional (X_4) adalah yang dominan diterapkan oleh atasan. Dari hasil analisis tiap-tiap variabel gaya kepemimpinan (X) dan variabel produktivitas kerja (Y) diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang paling dominan diterapkan oleh atasan adalah gaya kepemimpinan situasional (X_4). Sedangkan hipotesis I menyatakan bahwa "ada pengaruh yang kuat antara gaya kepemimpinan seorang manajer dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya", terbukti. Sedangkan hipotesis 2 menyatakan bahwa "ada pengaruh yang

paling dominan yaitu gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan produktivitas kerjanya", terbukti.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan penelitian-penelitian diatas yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang sangat penting, meskipun berada atau sedang menuju dalam masyarakat yang berorientasi kerja, yang memandang kerja adalah sesuatu yang mulia. Sumber daya manusia menunjang orang dengan kaya, bakat, kreativitas dan dorongan. Pandangan atau falsafah yang dimiliki masyarakat menuju hal tersebut dengan semakin kuatnya permintaan untuk memperhatikan aspek manusia dan bukan hanya aspek teknologi dan ekonomi dalam setiap usaha adalah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diorganisasi sesuai apa yang diperlukan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia, seperti juga manajemen umum perusahaan, tentunya melalui proses perencanaan, dalam hal SDM adalah penetapan apa yang harus dilakukan, proses pengorganisasian, dalam hal ini perancangan dan penugasan kelompok kerja, penyusunan personalia, dalam hal ini penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja, pengarahan, dalam hal ini adalah motivasi, kepemimpinan, integrasi, pengolahan konflik, dan terakhir adalah pengawasan atas penyelenggaraan manajemen personalia. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia disetiap satuan kerja organisasi atau lembaga. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satu-satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen sumber daya manusia akan menunjukan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Terdapat bermacam-macam istilah mengenai manajemen sumber daya manusia antara lain: manajemen personalia dan manajemen kepegawaian. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

a) Hani Handoko

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (1989:4)

b) Malayu S.P Hasibuan

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (2005:10)

c) Edwin B. Flippo

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat (2001:3)

Dari pengertian-pengertian diatas dapat dikatakan pula bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola unsur manusia seefisien mungkin agar diperoleh suatu satuan tenaga kerja yang puas dan memuaskan.

2.2.1.2. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan definisi dan kesimpulan diatas, maka arti manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi dua kelompok fungsi, yaitu:

1. Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, fungsi-fungsi manajemen terdiri dari : (2002:6)

   - Fungsi Perencanaan

     Untuk manajer personalia, perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu penyusunan personalia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

   - Fungsi Pengorganisasian

     Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan, setelah apa yang dilakukan telah diputuskan, maka perlu dibuat orang untuk melaksanakannya.

   - Fungsi Pengarahan

     Fungsi ini berarti mengusahakan agar karyawan bekerja sama secara efektif.

   - Fungsi Pengawasan

     Mengawasi dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan. Dengan demikian pengawasan adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana personalia, yang dirumuskan sebagai dasar analisa dari tujuan organisasi yang fundamental.

2. Fungsi-fungsi Operasional, terdiri dari : (2002:7)

   - Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja

Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

- Fungsi Pengembangan

  Fungsi ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan, lewat latihan (training), yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik.

- Fungsi Kompensasi

  Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan orang.

- Fungsi Integrasi

  Integrasi ini menyangkut penyesuaian keinginan dari para individu dengan keinginan orang dan masyarakat.

- Fungsi Pemeliharaan

  Fungsi ini tentu saja mengharuskan dilaksanakannya keempat fungsi lainnya secara terus-menerus. Tetapi pada fungsi ini perhatian akan dititik beratkan pada pemeliharaan kondisi fisik dari para karyawan (kesehatan dan keamanan) dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan (program-program pelayanan karyawan)

- Fungsi Pemisahan Hubungan Kerja

  Orang bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, dan

menjamin bahwa karyawan yang dikembalikan atau dipecat itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

2.2.2. Kepemimpinan

2.2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam perkembangan bisnis sekarang ini dimana tingkat persaingan yang semakin ketat sebuah perusahaan dituntut untuk memiliki pemimpin yang handal dalam menjalankan fungsi organisasionalnya. Sehingga kebutuhan akan kepemimpinan dalam bidang manajerial dan kesulitan dalam menyediakan kepemimpinan yang efektif dalam pekerjaan tersebut meningkat dengan pesat lebih dari apa yang kita sadari (Kotter, John. P, 1997:5). Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau suatu sasaran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal. Seseorang menjalani proses ini dengan mempergunakan atribut kepemimpinan (kepercayaan, nilai-nilai, etika, sifat, pengetahuan, dan keterampilan). Pemimpin membuat orang memiliki kemauan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang tinggi, sedangkan seorang kepala menyuruh orang untuk mencapai suatu tugas atau sasaran. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peran seorang pemimpin dalam kehidupan organisasional sangatlah penting dan vital, dan dapat dikatakan bahwa pemimpin sangat menentukan usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Menurut Susilo Martoyo (1998:163), pimpinan berhasil dalam 3 (tiga) hal, yaitu :

a. Mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi
b. Berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul
c. Sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan

Menurut Wahjosumidjo (1987:21), ada beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli, seperti yang dikutip oleh **Fred E. Fieldler** dan **Martin M. Chemers**, yaitu : (Fiedler. Fred. E., Martin M. Chemers, Leadership and Effective Management, by Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1974)

1. *Leadership is the exercises of authority and the making of decisions* (**Dubin**, 1951)

   Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.

2. *Leadership is the initation of acts that results in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems* (**Humphill**, 1954)

Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.

3. *Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement* (**Stogdill**, 1948)

   Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.

Dari berbagai batasan kepemimpinan diatas, para ahli manajemen berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen didalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Mempunyai kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral didalam menentukan dinamika sumber-sumber yang ada.

2.2.2.2. Teori Kepemimpinan

Banyak organisasi telah melakukan penelitian dan studi tentang kepemimpinan dan hasilnya berupa macam-macam teori tentang kepemimpinan. Teori-teori demikian mencakup perbedaan dalam pendapat, metodologi keterampilan-keterampilan dan kesimpulan-kesimpulan. Setiap teori mempunyai pengikut masing-masing yang beranggapan bahwa teori mereka adalah benar dan

tepat. Ada beberapa macam teori kepemimpinan, yaitu : (Sukanto Reksohadiprojo dan Hani Handoko, 1987:285-291)

- **Teori Sifat Kepemimpinan**

  Kepemimpinan merupakan suatu fungsi kualitas seseorang individu, bukan fungsi situasi, teknologi, atau dukungan masyarakat. Hal ini mengandung pengertian dasar bahwa penelitian-penelitian kepemimpinan selalu condong menyatakan bahwa individu merupakan sumber kegiatan-kegiatannya. Analisis ilmiah tentang kepemimpinan mulai dengan memusatkan perhatian pada para pemimpin itu sendiri. Teori-teori sifat (trait theories) yang dapat ditelusuri kembali mengemukakan bahwa *pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat*. Teori ini sering disebut juga teori *"great-man"*, lebih lanjut menyatakan bahwa seseorang itu dilahirkan *membawa* atau *tidak membawa* ciri-ciri atau sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

  Keith Davis mengikhtisarkan ada 4 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi : (Keith Davis, 1972:103-104)

  (1) Kecerdasan (intelligence)

  Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

(2) Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas (social maturity and breadth)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan-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 daripada ekstrinsik.

(4) Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada karyawan.

- **Teori Kelompok**

Teori kelompok dalam kepemimpinan (group theory of leadership) dikembangkan atas dasar ilmu psikologi sosial. Teori ini menyatakan bahwa untuk pencapaian tujuan-tujuan kelompok harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan itu merupakan suatu proses pertukaran (exchange process) antara pemimpin dan pengikutnya, yang juga melibatkan konsep sosiologi tentang peranan yang diharapkan kedua belah pihak. Penelitian psikologi sosial dapat digunakan untuk membantu penerapan konsep pertukaran dan peranan tersebut pada proses kepemimpinan.

- **Teori Situasional (Contigency)**

Setelah baik pendekatan sifat maupun kelompok terbukti tidak memadai untuk mengungkap teori kepemimpinan yang menyeluruh, perhatian dialihkan pada aspek-aspek situasional kepemimpinan. Fred Fiedler mengajukan sebuah model dasar situasional bagi efektivitas kepemimpinan, yang dikenal sebagai *contingency model of leadership effectiveness* (Fred E. Fiedler, 1967:143-144). Model ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan atau menyenangkan. Situasi-situasi tersebut digambarkan oleh Fiedler dalam tiga dimensi untuk mengukur efektivitas kepemimpinan, yaitu :

(1) Tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin

(2) Tingkat dimana pekerjaan para pengikut hanya bersifat rutin atau terstrukturisasi kurang baik

(3) Tingkat kekuasaan yang interen dengan posisi pemimpin

- **Teori Path – Goal (Teori Jalan – Tujuan)**

Teori Path – Goal adalah suatu model kontinjensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada initiating structure dan consideration serta teori pengharapan motivasi. Telah diakui secara luas bahwa teori kepemimpinan dikembangkan dengan mempergunakan kerangka dasar teori motivasi. Kepemimpinan erat hubungannya dengan motivasi di satu pihak dan dengan kekuasaan dipihak lain. Dasar teori ini adalah bahwa merupakan

tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah *path – goal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan *pitfalls*.

Teori path - goal ini menganalisa pengaruh (dampak) kepemimpinan (terutama perilaku pemimpin) terhadap motivasi bawahan, kepuasan dan pelaksanaan kerja. Robert House mengemukakan teori path - goal : efektivitas seorang pemimpin didasarkan atas kemampuannya didalam menimbulkan kepuasan dan motivasi para anggota kelompok, dengan menggunakan rancangan insentif untuk ganjaran dan hukuman bagi mereka yang berhasil atau gagal dalam mencapai tujuan kelompok. Teori ini memasukkan empat tipe kepemimpinan, yaitu : (Robert J. House, 1971:321-328)

(1) Kepemimpinan Direktif (directive leadership)

Bawahan tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin. Hasil penemuan menyatakan bahwa tipe / gaya kepemimpinan direktif mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan yang melakukan pekerjaan

mendua (ambigu), dan mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan dan harapan bawahan yang melakukan tugas-tugas jelas.

(2) *Kepemimpinan Suportif (supportive leadership)*

Pemimpin yang selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai orang sejati bagi bawahan. Tipe ini mempunyai pengaruh yang sangat positif pada kepuasan bawahan yang bekerja dengan tugas-tugas yang penuh tekanan, frustasi dan tidak memuaskan.

(3) *Kepemimpinan Partisipatif (participative leadership)*

Pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi masih membuat keputusan.

(4) *Kepemimpinan Orientasi – Prestasi (achievement – oriented leadership)*

Pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, makin banyak usaha mereka akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif.

Jadi, gaya / tipe kepemimpinan ini dapat dipergunakan oleh pemimpin yang sama dalam berbagai situasi yang berbeda. Baik model Fiedler maupun teori path – goal memasukkan tiga variabel penting dalam kepemimpinan, yaitu : pemimpin, kelompok dan situasi.

2.2.2.3. Ciri Kepemimpinan

Untuk ciri-ciri umum, Rodger D. Collons mengungkapkan ada 8 (delapan) ciri seorang pemimpin, yaitu : (Umar Husein, 2001:32)

- Kelancaran berbahasa
- Kemampuan untuk memecahkan masalah
- Kesadaran akan kebutuhan
- Keluwesan
- Kecerdasan
- Kesediaan menerima tanggung jawab
- Keterampilan sosial
- Kesadaran akan diri dan lingkungan

2.2.2.4. Sifat Kepemimpinan

Seirama dengan perlu dan amat pentingnya "human relation" dalam kepemimpinan suatu organisasi, maka George R. Terry dalam bukunya "*The Principles of Management*" mengemukakan sifat-sifat kepemimpinan, yaitu : (Susilo Martoyo, 1998:172-174)

- Penuh energi (energic)
- Memiliki stabilitas emosi
- Memiliki pengetahuan tentang hubungan antara manusia (human relation)
- Motivasi pribadi

- Kemahiran mengadakan komunikasi
- Kecakapan mengajar
- Kecakapan sosial
- Kemampuan teknis

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, ada berbagai macam sifat yang berguna bagi seorang pimpinan, yaitu : (2002:222)

1. Keinginan untuk menerima tanggung jawab

   Seorang pemimpin harus mampu mengatasi bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal, bahkan kalau perlu juga dari organisasi buruh. Apabila seorang pimpinan menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya terhadap apa yang dilakukan oleh bawahannya.

2. Kemampuan untuk bisa "perceptive"

   Perception (persepsi) menunjukkan kemempuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Seorang pemimpin memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya, sehingga ia dapat mengetahui kekuatan-kekuatan mereka, kelemahan-kelemahan mereka juga berbagai ambisi yang ada. Pemimpin harus mempunyai persepsi introspektif (memandang/menilai dirinya sendiri), sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

3. Kemampuan untuk bersifat obyektif

   Obyektivitas membantu pimpinan untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas. Obyektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau masalah secara rasional, "impersonal" dan tidak "bias".

4. Kemampuan untuk menentukan prioritas

   Seorang pimpinan yang pandai adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memilih/menentukan mana yang penting dan tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena masalah-masalah yang harus dipecahkan bukanlah datang satu per satu, tetapi bersamaan dan berkaitan antara yang satu dan yang lain.

5. Kemampuan untuk berkomunikasi

   Seorang pimpinan adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain. Karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

Sedangkan menurut Herman Finer, sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ada 9 (sembilan) macam disebutnya sebagai "The NineC", yaitu : (Imam Moedjiono, 2002:43)

1. Consciouness (Kesadaran)

   Yaitu memiliki fakta-fakta, pengetahuan, yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya.

2. Coherence (Kemampuan Mengkait-kaitkan)

   Yaitu tidak hanya cukup memiliki pengetahuan saja, tetapi yang lebih penting adalah mampu menghubungkan berbagai cabang ilmu yang diperlukan bagi tugas atau jabatannya.

3. Constanty (Kemantapan)

   Yaitu kemantapan pendirian dan kukuh dalam kemajuan, sehingga mampu mengarahkan kelompoknya mengatasi masalah-masalah yang dihadapi.

4. Conviction (Keyakinan)

   Yaitu suatu ketetapan hati, tekad, dan keyakinan yang besar, baik, konstruktif dan positif untuk dilaksanakan.

5. Creativeness (Daya Cipta)

   Yaitu kekreasiannya menemukan dan menerapkan kebijaksanaannya sesuai dengan waktu dan keadaan untuk mewujudkan cita-citanya.

6. Conscientousness (Kecermatan atau Keseksamaan)

   Yaitu berusaha memenuhi segala persyaratan yang telah disebutkan diatas, dengan cara seksama meneliti segala sesuatu yang diperlukan untuk dilaksanakan sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.

7. Courage (Keberanian)

   Yaitu suatu kekuatan moril untuk bertindak dalam menghadapi orang dan berbagai situasi, berani untuk mengatakan sesuatu, menolak permintaan menghukumnya walaupun mungkin hal-hal tersebut bertentangan dengan perasaan sendiri.

8. Captication (Daya Pemikat atau Gaya yang Menarik)

   Yaitu sesuatu yang dapat memikat atau menarik misalnya gaya berpidato, gaya penampilan, dan sebagainya.

9. Cleverness (Kepandaian / Keterampilan)

   Yaitu dengan memiliki pengetahuan yang luas, dapat dimanfaatkan sesuatu ataupun dapat mengatasi berbagai kesulitan yang dihadapi.

2.2.2.5. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang dinamis dan bervariasi dari satu situasi ke situasi yang lain dengan perubahan dari pimpinan, pengikut dan

situasi. Efektivitas suatu kepemimpinan bergantung pada kesesuaian satu gaya untuk situasi dimana ia digunakan.

Adapun pengertian gaya kepemimpinan menurut Edwin B Flippo dalam bukunya yang berjudul "Principles of Personnel Management", yaitu sebagai suatu pola tingkat tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Heidjrachman dan Suad Husnan, 1991 : 224). Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek daripada gaya kepemimpinan lainnya.

Menurut Ralph White dan Ronald Lippit ada 4 (empat) macam kepemimpinan (Winardi. Loc. Cit), yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

   Gaya kepemimpinan ini cenderung bersifat otoriter, semua aktifitas pekerjaan terpusat di tangannya, peran pemimpin hanya sebagai segala bentuk perintah dan kehendak pimpinan tanpa ada bantahan. Model ini paling banyak dikenal orang karena kehadirannya telah ada sejak dulu.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

   Gaya kepemimpinan ini menekankan akan pentingnya peran manusia dengan menekankan sistem partisipasi dari para bawahan, pemimpin bersifat obyektif dalam kritik dan saran. Dalam kepemimpinan ini, aspek hubungan manusia

diutamakan, saling menghormati dan saling menghargai satu sama lain. Musyawarah menjadi hal yang utama dalam kehidupan berorganisasi.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas (Laissez – Faire)

   Gaya kepemimpinan memberikan kebebasan pada bawahannya dalam pengambilan keputusan, partisipasi pemimpin minimal dimana pemimpin hanya berperan sebagai simbol.

4. Gaya Kepemimpinan Situasional (Conditional)

   Gaya kepemimpinan yang memiliki fleksibilitas dalam memimpin dimana gaya ini menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Perilaku pemimpin dapat saja berubah-ubah sesuai dengan situasi yang mempengaruhinya saat itu. Bagaimana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu.

Selain 4 (empat) gaya kepemimpinan diatas, masih terdapat gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai pelengkap, yaitu : (Nawawi, Hadari dan M. Marini Hadari, 1993:103–109)

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

   Gaya kepemimpinan ini dapat diartikan sebagai kemampuan menggerakkan orang lain dengan menggunakan keistimewaan atau kelebihan dalam sifat /

aspek pribadi yang dimiliki oleh seorang pemimpin, sehingga menimbulkan rasa segan, hormat, dan patuh dari orang-orang yang dipimpinnya.

2. Gaya Kepemimpinan Simbol

Gaya kepemimpinan seperti ini menempatkan pemimpin sebagai simbol bagi organisasi atau kelompok sehingga lebih cenderung sebagai penasehat organisasi.

3. Gaya Kepemimpinan Pengayom

Gaya kepemimpinan ini menempatkan pemimpin seperti layaknya orang tua dan anggota organisasi sebagai anak. Pemimpin berusaha mengayomi anggotanya, dan berkorban serta berpartisipasi dalam menghadapi masalah-masalah yang timbul, baik yang bersifat pribadi maupun yang bersifat kelompok / organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Ahli (Expert)

Gaya kepemimpinan ini menempatkan pemimpin sebagai seorang yang ahli dalam bidangnya, sehingga segala sesuatu yang ada kaitannya dengan kepemimpinan sangat tergantung dengan keahlian yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

5. Gaya Kepemimpinan Organisatoris dan Administratoris

   Gaya kepemimpinan ini dijalankan oleh pemimpin yang memiliki wawasan yang luas mengenai organisasi dan administrasi, dimana dalam menjalankan fungsinya seorang pemimpin akan melakukan secara berencana dan bertahap.

6. Gaya Kepemimpinan Agitator

   Gaya kepemimpinan ini menjurus kepada perpecahan dimana pemimpin memiliki kemampuan untuk mengadu domba, memperuncing serta memperbesar masalah demi kepentingan pribadi atau kelompoknya.

2.2.3. Motivasi

2.2.3.1. Pengertian Motivasi

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Banyak psikolog-psikolog yang memakai istilah-istilah yang berbeda-beda dalam menyebut sesuatu yang menimbulkan perilaku tersebut. Ada yang menyebut sebagai motivasi (*motivation*) atau motif, kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Wexley & Yukl (1977, hal. 75) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *"the process by which behavior is energized and directed"*.

Pimpinan perusahaan, hendaknya selalu memotivasi kepada para karyawannya untuk berprestasi lebih baik guna untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Ada beberapa pendapat tentang motivasi yaitu :

Menurut pendapat Heidjrachman Ranupandojo, motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. (2002:197)

Menurut pendapat Sukanto Reksohadiprodjo, motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu mencapai tujuan. (1987:262)

Menurut T. Hani Handoko, motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. (1989: 251)

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang atau dari orang lain sehingga menimbulkan perilaku tertentu dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian bagi seorang pimpinan pengetahuan tentang bagaimana memotivasi para bawahan dengan baik perlu dimiliki, karena hal itu punya pengaruh positif terhadap keberhasilan dari operasinya suatu perusahaan.

2.2.3.2. Teori Motivasi kerja

2.2.3.2.1. Teori Isi / Content Theories

Teori-teori isi bermaksud untuk menentukan apa yang memotivasi orang-orang dalam pekerjaan mereka. Isi motivasi telah dipandang lebih dalam lagi dan dikenal apa yang disebut motif-motif dengan "tingkatan lebih tinggi", seperti kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri (Maslow), serta tanggung jawab, pengakuan, prestasi dan pertumbuhan (Herzberg).(Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, 1987:258-267)



Gambar 2.1. Perkembangan Teoritis Motivasi Kerja

2.2.3.2.1.1. Teori Hirarki kebutuhan Abraham Maslow

Abraham Maslow, telah mengembangkan suatu teori motivasi manusia yang menjelaskan suatu hirarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan (Sukanto Reksohadiprodjo dan Suad Husnan, 1987:259-263)

Secara lebih terinci kelima kebutuhan dasar manusia yang membentuk hirarki kebutuhan, adalah :

1. *Kebutuhan fisiologis (physiological needs)*, yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, seks, perumahan, tidur dan sebagainya. Kebutuhan itu bersifat universal dan tidak mengenal batas geografis, asal-usul, tingkat pendidikan, status sosial, pekerjaan, umur, jenis kelamin yang menunjukkan keberadaan seseorang.
2. *Kebutuhan keamanan (safety needs)*, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman, dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.
3. *Kebutuhan sosial (social needs)*, yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.

4. *Kebutuhan penghargaan (esteem needs)*, yaitu kebutuhan akan status dan kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
5. *Kebutuhan aktualisasi diri (self-actualization needs)*, yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

2.2.3.2.1.2. Teori Dua Faktor dari F. Herzberg

Frederick Herzberg, memperluas hasil karya Maslow dan mengembangkan suatu teori isi motivasi kerja khusus. Herzberg berpendapat bahwa ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu *pemuas kerja (job satisfiers)* yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan *penyebab ketidakpuasan kerja (job dissatisfiers)* yang bersangkutan dengan suasana pekerjaan. "Satisfiers" disebut dengan istilah *motivators* dan "dissatisfiers" disebut *faktor-faktor higienis (hygiene factors)*. Dengan menggabungkan kedua istilah tersebut, teori yang dikemukakan oleh Herzberg dikenal sebagai *teori motivasi dua faktor*, atau *teori motivasi-higienis (motivation-hygiene theory)* atau sering disingkat *teori M – H.*

Teori Herzberg berhubungan erat dengan hirarki kebutuhan Maslow. Motivasi dibuktikan sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja yang dapat memotivasi manusia pada pekerjaan mereka. Menurut teori Herzberg, seorang karyawan harus mempunyai pekerjaan yang lebih menantang, lebih banyak tuntutan kesempatan untuk menjadi ahli dan mengembangkan kemampuan agar dia dapat termotivasi.

Adapun **Teori Dua - Faktor Herzberg** dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Faktor – Faktor Higienis	Motivators
• Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan • Pengawasan, teknis • Gaji • Hubungan-hubungan antar pribadi, penyelia (mandor) • Kondisi kerja	• Prestasi • Pengakuan, penghargaan • Pekerjaan itu sendiri • Tanggung jawab • Promosi (kenaikan pangkat)

Gambar 2.2. Teori Dua-Faktor Herzberg

2.2.3.2.1.3 Teori Motivasi dari Mc. Clelland

Konsep penting teori motivasi lainnya yang didasarkan pada kekuatan yang ada didalam diri manusia adalah *motivasi prestasi* (achievement motivation). Menurut Mc Clelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi. Mc Clelland memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia, yaitu prestasi (need for achievement), afiliasi (need for affiliation), dan kekuasaan (need for power), karena tiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup.

1. *Kebutuhan prestasi (Need for Achievement)*, tercermin pada keinginan dia mengambil tugas yang dia dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan

memperhitungkan resiko-resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya, dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan innovatif.

2. *Kebutuhan afiliasi (Need for Affiliation)*, kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bersahabat, dimana dia lebih senang bekerja bersama, senang bergaul, dia berusaha mendapat persetujuan dari orang lain, dan dia akan melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerja sama.
3. *Kebutuhan kekuasaan (Need for Power)*, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain; dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi, dan memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, dia mencoba membantu orang lain walaupun tidak diminta, mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya, dan membuat orang lain terkesan padanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

2.2.3.2.2. Teori Proses / Process Theories

Model-model isi bermaksud untuk mengidentifikasikan apa yang memotivasi orang-orang pada pekerjaan; model-model tersebut mencoba untuk menjelaskan hubungan-hubungan yang termotivasi. Teori-teori proses, dilain pihak, lebih bersangkut-paut dengan pengidentifikasian variabel-variabel yang menjadi motivasi dan bagaimana mereka berhubungan satu dengan yang lain.

2.2.3.2.2.1. Teori Pengharapan Vroom (Malayu S.P. Hasibuan, 2005:165)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Vroom mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu :

1. *Harapan (expectancy)*, adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan)
2. *Nilai (valence)*, adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai / martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.
3. *Pertautan (instrumentality)*, adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

2.2.3.2.2.2. Teori Porter – Lawler (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 1987:272)

Model Porter dan Lawler merupakan model pengharapan yang dimulai dengan pengertian bahwa motivasi (usaha atau dorongan) tidak sama dengan kepuasan dan / atau prestasi kerja. Motivasi, kepuasan dan prestasi kerja adalah variabel-variabel terpisah dan berhubungan dengan cara yang lain, bukan seperti apa yang secara tradisional diasumsikan. Porter dan Lawler mengemukakan bahwa usaha (dorongan atau motivasi) tidak secara langsung mengarah ke prestasi kerja, tetapi

melalui "perantara" kemampuan/sifat dan persepsi peranan. Penghargan-penghargaan yang mengikuti dan bagaimana hal ini diterima akan menentukan kepuasan. Jadi, model Porter – Lawler ini menunjukkan bahwa – berlawanan dengan pemikiran tradisional – prestasi kerja menyebabkan kepuasan.

2.2.3.2.2.3. Teori Keadilan (Malayu S.P Hasibuan, 2005:167)

Karena egonya, manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah bawahan maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai atasan, akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara obyektif (baik/tidak baik), bukan atas suka/tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontigensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil. Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, gairah kerja bawahan cenderung meningkat.

2.2.3.2.2.4. Teori Reinforcement Theories (Malayu S.P Hasibuan, 2005:167)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu :

1. *Pengukuhan positif (positive reinforcement)*, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.

2. *Pengukuhan negatif (negative reinforcement)*, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi, prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga, prinsip hukuman selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

2.2.3.2.2.5. Teori Douglas Mc. Gregor (Malayu S.P Hasibuan, 2005 :160-161)

Douglas Mc. Gregor adalah seorang psikolog sosial Amerika yang memimpin suatu varietas proyek riset dalam hal motivasi dan tingkah laku umum dari para anggota organisasi. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).

Teori X

1. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
2. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambing hitamkan orang lain
3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya
4. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak mempedulikan tujuan organisasi

Menurut teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Tipe kepemimpinan teori X adalah *otoriter* sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada *prestasi* kerja.

Teori Y

1. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat
2. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal
3. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterikatan pada keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

2.2.3.3. Jenis dan Bentuk Motivasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2005:150), secara garis besarnya motivasi bisa dibagi menjadi dua, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif,

semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Sedangkan motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Seperti yang telah disebutkan diatas, Sukanto Reksohadiprojo dan Hani Handoko (1987:253) berpendapat bahwa motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Pada motivasi internal, kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang dapat menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya, yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Penggolongan motivasi internal yang dapat diterima secara umum belum mendapat kesepakatan para ahli. Namun demikian, psikolog-psikolog menyetujui bahwa motivasi dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu :

a) *Motivasi fisiologis*, yang merupakan motivasi alamiah (biologis), seperti lapar, haus dan seks.
b) *Motivasi psikologis* ; yang dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori dasar, yaitu :

- *Motivasi kasih sayang (affectional motivation)* : motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain
- *Motivasi mempertahankan diri (ego – defensive motivation)* : motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka, mempertahankan prestise dan mendapatkan kebanggaan diri
- *Motivasi memperkuat diri (ego – bolstering motivation)* : motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi, menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan orang lain, memuaskan diri dengan penguasaannya terhadap orang lain

Teori motivasi eksternal tidak mengabaikan teori motivasi internal, tetapi justru mengembangkannya. Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada didalam individu yang dipengaruhi faktor-faktor intern yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, dan hubungan kerja, seperti penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab.

2.2.3.4. Keinginan - Keinginan Karyawan

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan, berbagai jenis kebutuhan manusia (human needs) akan dicerminkan dari berbagai keinginan karyawan terhadap

pekerjaannya. Meskipun keinginan ini bermacam-macam, beberapa keinginan (wants) karyawan yang umum dimiliki oleh karyawan, adalah :

1. Gaji/upah yang baik
2. Pekerjaan yang aman secara ekonomis
3. Rekan kerja yang kompak
4. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan
5. Pekerjaan yang berarti
6. Kesempatan untuk maju
7. Kondisi kerja yang aman
8. Pimpinan yang adil dan bijaksana
9. Pengarahan dan perintah yang wajar
10. Organisasi/tempat kerja yang dihargai masyarakat

2.2.4. Disiplin Kerja

2.2.4.1. Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif keenam dari MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin kerja sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Melalui disiplin kerja ini, seseorang dituntut untuk melaksanakan setiap tata tertib dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, apabila para bawahannya berdisiplin baik. Dengan adanya sikap disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka akan dapat menimbulkan kepuasan dalam bekerja dan tercapainya suatu visi dan misi pada sebuah organisasi.

Ada beberapa pendapat tentang pengertian disiplin kerja, yaitu :

1. Henry Simamora (2001:746)

   Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

2. Alex Nitisemoto (1996:199)

   Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

3. T. Hani Handoko (1989:208)

   Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

4. Malayu S.P Hasibuan (2005:193)

   Kedisiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

5. B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2002 : 291)

   Disiplin kerja adalah suatu menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

6. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 129)

   Disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Dari berbagai macam definisi diatas, maka jelaslah bahwa disiplin itu merupakan tindakan atau tingkah laku yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan prosedur organisasional perusahaan serta suatu sikap patuh, menghormati dan menghargai pada peraturan tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

Disiplin yang baik itu adalah disiplin yang timbul dari rasa pengabdian pegawai itu sendiri, sedangkan disiplin yang tidak didasari atas rasa pengabdian merupakan disiplin yang palsu. Untuk mengukur suatu kedisipinan yang baik itu dapat dilihat dengan adanya penampilan pegawai sebagai berikut: (1). Para pegawai

yang datang ke kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya ; (2). Mereka berpakaian serba rapi atau baik ditempat kerja ; (3). Mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan-perlengkapan kantor dengan hati-hati ; (4). Mereka menghasilkan jumlah dan mutu pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara-cara bekerja yang ditentukan oleh kantor ; (5). Mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik (Lateiner , 1980:72). Jadi kedisiplinan pegawai dapat dilihat dari ketaatan atau kepatuhan pegawai secara suka rela terhadap peraturan dan aturan yang berlaku disuatu lembaga atau instansi.

Menurut Simamora (2001:759), pendekatan-pendekatan dalam disiplin ada 3 (tiga) macam, yaitu :

1. Aturan Tungku Panas (Hot Stuve Role)

   Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas.

   - Membakar dengan segera, jika tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu mestilah terjadi dengan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Sehingga diharapkan tidak akan terjadi lagi tindakan pelanggaran di waktu yang akan datang.
   - Memberi peringatan, hal ini penting untuk memberi peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima.

- Memberikan hukuman yang konsisten, yang mana setiap orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukuman yang berlaku.
- Membakar tanpa membeda-bedakan, tindakan disiplin diberikan tanpa membeda-bedakan pada semua karyawan

2. Tindakan Disiplin Progresif (*Progressive Discipline*)

   Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa dijatuhkan hukuman minimal yang tepat terhadap pelanggaran. Tujuan pendekatan ini adalah membentuk progresif disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras dan untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela.

3. Tindakan Disiplin Positif (*Positive Discipline*)

   Tindakan ini dimaksudkan untuk mendorong para karyawan agar memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka. Prasyarat yang penting yaitu mengkomunikasikan prasyarat-prasyarat pekerjaan dan peraturan-peraturan kepada karyawan.

2.2.4.2. Tindakan Disiplin

Tindakan disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan didalam sebuah

organisasi. Tindakan disiplin menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar-standar yng ditentukan. Tindakan disiplin yang dilaksanakan secara tidak benar adalah destruktif bagi karyawan dan organisasi. Menurut Henry Simamora (2001 :746-747), tindakan disiplin dibagi menjadi 3 (tiga) macam, antara lain adalah :

1. Disiplin manajerial, dimana segala sesuatu tergantung pada pemimpin, dari permulaan hingga akhir
2. Disiplin tim, dimana kesempurnaan kinerja bermuara dari saling ketergantungan satu sama lain dan saling ketergantungan ini berasal dari suatu komitmen oleh setiap anggota terhadap keseluruhan organisasi. Kegagalan suatu organisasi akan menjadi kejatuhan semua orang
3. Disiplin diri, dimana pelaksanaan tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan, dan kendali diri

Tujuan utama disiplin adalah untuk mendorong karyawan berperilaku secara bijaksana ditempat kerja, berupa ketaatan kepada peraturan dan keputusan. Secara lebih rinci disebutkan oleh Simamora (2001:748), tujuan disiplin adalah sebagai berikut :

1) Memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan perusahaan

2) Menciptakan atau mempertahankan rasa hormat atau saling percaya diantara para penyelia dan bawahannya

3) Membantu karyawan supaya lebih menjadi produktif, dengan demikian akan menguntungkan dalam jangka panjang

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1989:240-241), tindakan pendisiplinan dibagi menjadi dua yaitu yang positif dan negatif. Yang positif adalah dengan diberi nasehat untuk kebaikan di masa yang akan datang. Sedangkan cara-cara yang negatif dilakukan dengan cara :

(1) Memberikan peringatan lisan

(2) Memberikan peringatan tertulis

(3) Dihilangkan sebagian haknya

(4) Didenda

(5) Dirumahkan sementara (lay – off)

(6) Dipecat

2.2.4.3. Tipe Pendisiplinan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:129), ada 2 (dua) bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin ini, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.2.4.4. Indikator – Indikator Kedisiplinan

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya adalah : (Malayu S.P Hasibuan, 2005: 194-198)

1. Tujuan dan kemampuan

   Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

   Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

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

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan yang nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut

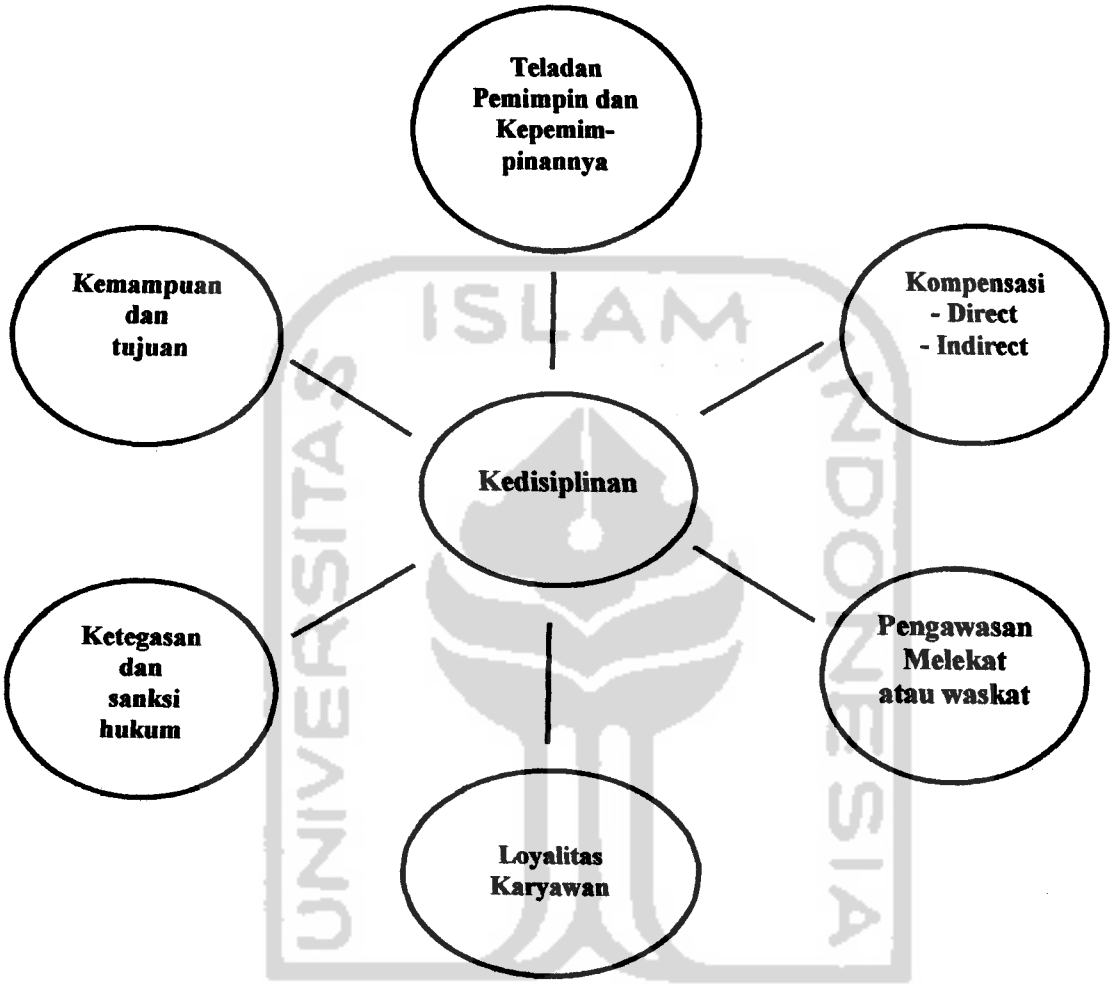
melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.



Gambar 2.3. Konsep Kedisiplinan

2.2.5. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan

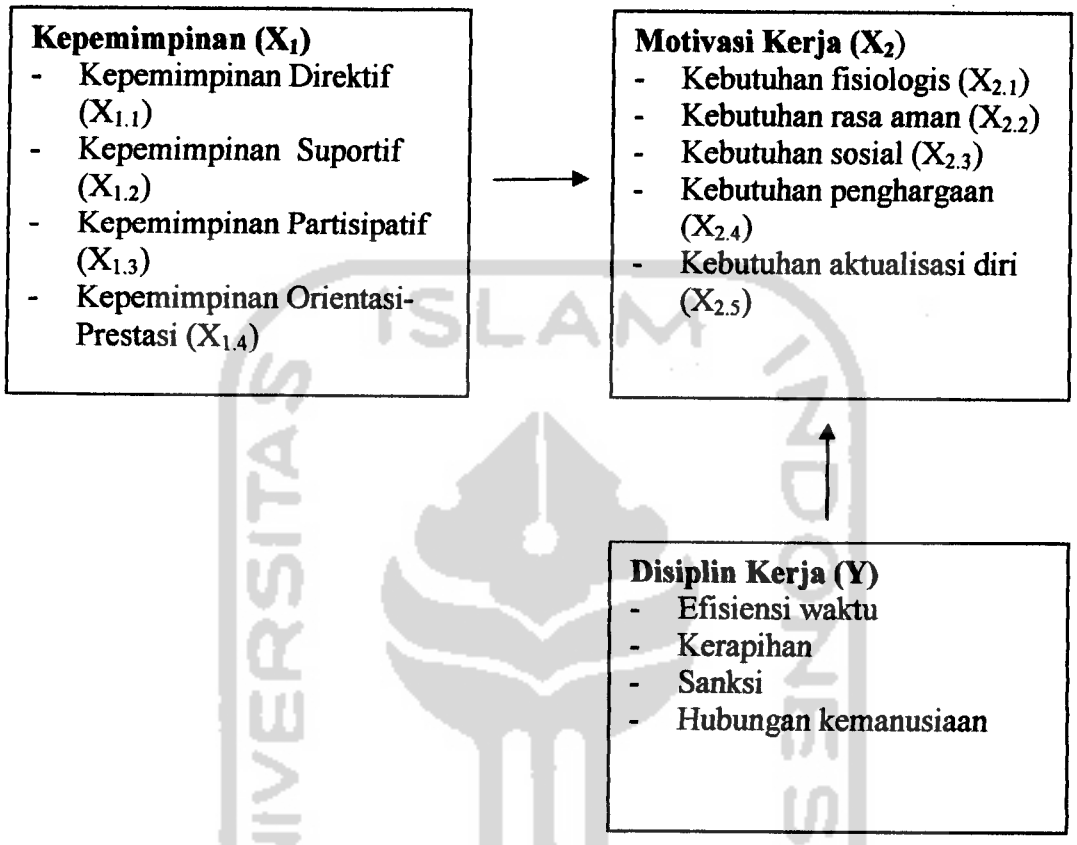
Kepemimpinan mempunyai peranan yang penting bagi pegawai atau bawahan, karena seorang pemimpin itu mempunyai tugas untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar berbuat sesuai dengan keinginan atau kehendaknya. Biasanya seorang pemimpin itu mempunyai tipe atau gaya kepemimpinan yang

berbeda-beda. Karena itu gaya kepemimpinan seseorang sedikit banyak akan berpengaruh pada pegawai atau bawahan yang dipimpinnya. Apabila seorang pimpinan dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat melaksanakan perintah-perintah atasan dengan didasari rasa pengabdian, maka akan dapat menimbulkan rasa disiplin yang kuat terhadap diri karyawan.

2.2.6. Hubungan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari diri seseorang baik secara sadar atau tidak untuk melakukan sesuatu tindakan dengan suatu tujuan tertentu. Jadi seorang pegawai dapat terdorong untuk melakukan kerja secara disiplin karena adanya dorongan dari dalam dirinya (instrinsik) maupun karena dorongan dari luar (ekstrinsik). Dengan demikian, motivasi kerja itu mempunyai hubungan dengan disiplin karyawan.

2.3. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran Skripsi

2.4. Hipotesa Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang, pokok masalah maupun landasan teori maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon.
2. Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon.

3. Ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan seluruh rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam rangka memperoleh fakta lapangan (data empiris) terkait dengan penelitian. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey. Ciri khas metode penelitian survey adalah data dikumpulkan dari responden yang banyak jumlahnya dengan menggunakan kuisioner. Karena itu penggunaan kuisioner merupakan hal yang pokok untuk pengumpulan data.

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Bank Indonesia Cirebon yang terletak di Jl. Yos Sudarso No. 5 – 7, Kabupaten Cirebon, Propinsi Jawa barat.

3.1.1. Sekilas Bank Indonesia Cirebon

Visi dan misi Bank Indonesia Cirebon adalah :

1) Misi

Berperan aktif dalam pelaksanaan kebijakan Bank Indonesia dalam mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah melalui pelaksanaan kegiatan operasional di bidang ekonomi, moneter, perbankan, sistem pembayaran secara efektif dan efisien dan peningkatan kajian ekonomi regional serta koordinasi dengan pemerintah daerah serta lembaga terkait.

2) Visi

Mewujudkan Kantor Bank Indonesia yang dapat dipercaya melalui peningkatan perannya sebagai economic intelligence dan unit penelitian.

3.1.2. Sasaran Strategis Bank Indonesia Cirebon

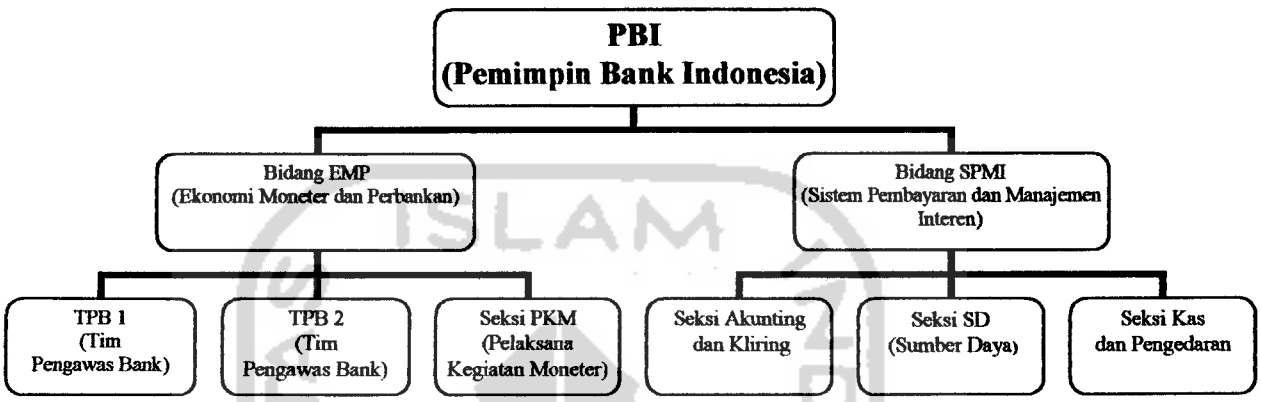
1. Informasi yang berkualitas dalam rangka mendukung kebijakan Kantor Pusat dan Pengembangan Ekonomi di wilayah kerja
2. Peningkatan sistem perbankan yang sehat dalam rangka mendukung perkembangan ekonomi daerah
3. Kelancaran dan keamanan sistem pembayaran diwilayah kerja
4. Pengelolaan keuangan satker secara efektif dan efisiensi
5. Mengoptimalkan kajian satker dan penyediaan informasi diwilayah kerja
6. Meningkatkan pengawasan bank yang efektif yang mendukung pengembangan ekonomi di wilayah kerja
7. Meningkatkan pelayanan dan prasarana sistem pembayaran
8. Meningkatkan komunikasi dan kerjasama yang efektif kepada stakeholder
9. Mendukung penerapan prinsip-prinsip Good Governance
10. Memperkuat organisasi dan mengembangkan SDM yang berkompetensi tinggi dengan dukungan Budaya kerja yang berbasis pengetahuan

3.1.3. Tugas dan Produk Pokok Bank Indonesia Cirebon

Adapun tugas dan produk pokok Bank Indonesia adalah sebagai berikut :

TUGAS POKOK	PRODUK POKOK
1. Melaksanakan fungsi pengelolaan dan pelayanan informasi dibidang moneter, perbankan, sistem pembayaran dan informasi lainnya yang terkait dengan pengembangan ekonomi daerah dan kebijakan Kantor Pusat	1. Statistik Ekonomi Daerah Kajian Ekonomi Regional Hasil Survey Kajian / penelitian lain Informasi / Publikasi lainnya
2. Melaksanakan penelitian yang terkait dibidang moneter, perbankan dan sistem pembayaran dalam rangka memberikan masukan kepada Pemda dan penyempurnaan kebijakan Kantor Pusat	
3. Melaksanakan pembinaan dan pengawasan BPR dan bank yang berkantor pusat di wilayah kerja secara dedicated team	3. LHP (Laporan Hasil Pemeriksaan), TKS (Tingkat Kesehatan), Surat Pembinaan, Risalah Pertemuan/komitmen
4. Melaksanakan pengelolaan distribusi uang kartal dan kegiatan clean money policy	4. Terpenuhi jumlah, pecahan, uang layak edar (kas keliling/kas titipan), kerjasama distribusi uang, penyuluhan/sosialisasi, setoran, penarikan dan penukaran
5. Menyelenggarakan sistem pembayaran non tunai	5. Kliring dan RTGS (Real Time Gross Sattlement)
6. Melaksanakan pemberian bantuan teknis dan pengembangan masyarakat dengan efektif	6. Sosialisasi, kerjasama dan pelatihan
7. Melaksanakan koordinasi dan jejaring dengan instansi/lembaga lain di Wilayah Kerja	7. Paper dan pidato, laporan/tanggapan, pertemuan dan jejaring, seminar dan kuliah umum
8. Menyusun dan melaksanakan program kehumasan di Wilayah Kerja	8. Press release/conference, media relation (dialog), kegiatan community Dev, Kegiatan Parlement Relation
9. Melaksanakan kegiatan manajemen intern secara efektif dan efisien	9. SDM yang kompeten dan pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien

3.1.5. Struktur Organisasi Bank Indonesia Cirebon



Gambar 3.5. Struktur Organisasi Bank Indonesia Cirebon (2006)

3.2. Variabel Penelitian

Variabel adalah sesuatu yang dapat menjadi objek pengamatan atau faktor-faktor yang berperan dalam gejala yang akan diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent variabel*) dan variabel terikat (*dependent variabel*). Variabel Bebas (*independent variabel*) adalah variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh keadaan variabel lainnya. Variabel bebas pada penelitian ini, adalah :

(1) Variabel Kepemimpinan (X_1), terdiri dari : (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 1982 : 290-291)

- Kepemimpinan direktif ($X_{1.1}$)
- Kepemimpinan suportif ($X_{1.2}$)

- Kepemimpinan partisipatif ($X_{1.3}$)
- Kepemimpinan orientasi – prestasi ($X_{1.4}$)

(2) Variabel Motivasi (X_2), terdiri dari : (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 1982 : 260)

- Kebutuhan fisiologis ($X_{2.1}$)
- Kebutuhan rasa aman ($X_{2.2}$)
- Kebutuhan sosial ($X_{2.3}$)
- Kebutuhan penghargaan ($X_{2.4}$)
- Kebutuhan aktualisasi diri ($X_{2.5}$)

(3) Sedangkan variabel terikat (*dependent variabel*), adalah variabel yang keadaannya dipengaruhi oleh keadaan variabel lainnya. Variabel terikat pada penelitian ini, adalah variabel disiplin kerja (Y). (Malayu S.P. Hasibuan, 2005:193)

3.3. Definisi Operasional Variabel

Untuk menyamakan pemahaman tentang variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka perlu dikemukakan definisi operasional dari masing-masing variabel, yaitu :

A. Variabel Kepemimpinan (X_1), yaitu suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau suatu sasaran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya

lebih kohesif dan lebih masuk akal, yang terdiri dari : (Stephen P. Robbins, 1999:174-175)

a) Kepemimpinan direktif ($X_{1.1}$), dimana bawahan tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin. Teori ini menuju pada kepuasan yang maksimal bila diberikan tugas-tugas yang meragukan atau penuh tekanan dibanding bila tugas tersebut terstruktur dengan baik dan terencana dengan baik.

   Indikator :

   - Pemimpin memberikan panduan kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukan
   - Pemimpin mempertahankan standar kinerja karyawan

b) Kepemimpinan suportif ($X_{1.2}$), dimana pemimpin yang selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai orang sejati bagi bawahan.

   Indikator :

   - Adanya hubungan baik antara atasan dan bawahan
   - Adanya kepekaan terhadap kebutuhan bawahan

c) Kepemimpinan partisipatif ($X_{1.3}$), dimana pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi masih membuat keputusan.

   Indikator :

   - Pengambilan keputusan berdasarkan saran-saran bawahan

- Keputusan diambil melalui konsultasi antara atasan dan bawahan

d) Kepemimpinan orientasi – prestasi ($X_{1.4}$), dimana pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan baik.

Indikator :

- Adanya tantangan yang menarik dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan
- Mendorong kinerja yang tinggi
- Menunjukkan kepercayaan yang tinggi pada kemampuan bawahan

B. Variabel Motivasi (X_2), yaitu suatu dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang atau dari orang lain sehingga menimbulkan perilaku tertentu dalam mencapai suatu tujuan tertentu, yang terdiri dari : (Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko, 1987:260)

a) Kebutuhan fisiologis ($X_{2.1}$), yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, seks, perumahan, tidur dan sebagainya.

Indikator :

- Makanan dan minuman
- Tempat tinggal
- Istirahat
- Gaji

- Jaminan sosial

b) Kebutuhan rasa aman ($X_{2.2}$), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan atau pemecatan dari pekerjaan.

Indikator :

- Jaminan pekerjaan
- Jaminan keamanan

c) Kebutuhan sosial ($X_{2.3}$), yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.

Indikator :

- Kasih sayang
- Persahabatan

d) Kebutuhan penghargaan ($X_{2.4}$), yaitu kebutuhan akan status dan kedudukan, kehormatan diri, prestasi.

Indikator :

- Penghargaan
- Kekuasaan
- Kebebasan
- Prestasi

e) Kebutuhan aktualisasi diri ($X_{2.5}$), yaitu kebutuhan pemenuhan diri, pengembangan diri sepuas mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaan sendiri.

Indikator :

- Keinginan untuk berpolitik
- Keinginan untuk berkarier

C. Variabel Disiplin Kerja (Y), yaitu tindakan atau tingkah laku yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan prosedur organisasional perusahaan serta suatu sikap patuh, menghormati dan menghargai pada peraturan tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.(Malayu S.P Hasibuan, 2005:193)

Indikator :

- Efisiensi waktu
- Kerapihan
- Sanksi
- Hubungan kemanusiaan

3.4. Data dan Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis Data

(1) Data Primer

Data yang diperoleh penulis secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya.

(2) Data Sekunder

Data yang diberikan oleh lembaga yang berkaitan dengan penelitian. Data ini dapat berupa, sejarah dan latar belakang berdirinya lembaga, visi dan misi lembaga, maupun struktur organisasi (wewenang dan jabatan).

3.4.2. Metode Pengambilan Data

Untuk mendapatkan data tersebut dapat digunakan cara sebagai berikut :

a) Observasi

Observasi yaitu pengumpulan data dengan cara datang atau mengamati secara langsung objek penelitian atau kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

b) Studi pustaka

Studi pustaka adalah penelitian dengan membaca literatur-literatur dan hal ini merupakan landasan teori dalam melakukan penelitian.

c) Kuisioner

Kuisioner adalah pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang sudah disertai dengan pilihan jawaban yang diberikan kepada responden.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan kuisioner sebagai instrumen alat pengumpul data. Kuisioner merupakan metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tertulis kepada responden. Kuisioner yang digunakan adalah tipe tertutup, dimana responden tinggal memilih alternatif jawaban yang tersedia dan diberi keleluasaan untuk menjawabnya. Data yang diperoleh langsung dari responden melalui kuisioner diberi penilaian dengan cara skor. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel yakni dengan menggunakan skala likert. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan.

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut :

a) Jawaban Sangat Setuju diberi skor 5
b) Jawaban Setuju diberi skor 4
c) Jawaban Ragu-ragu diberi skor 3
d) Jawaban Tidak Setuju diberi skor 2
e) Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

Skala likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas interval yang berjumlah lima.

3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisioner

3.6.1. Uji Validitas Kuisioner

Uji validitas, adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan (Bilson Simamora, 2004:59). Metode yang digunakan untuk uji validitas adalah uji korelasi *pearson*. Rumus yang digunakan adalah : (Bilson Simamora, 2004:67)

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - \left(\sum x\right)\left(\sum y\right)}{\sqrt{N\sum x^2 - \left(\sum x\right)^2\left(N\sum y^2 - \left(\sum y\right)^2\right)}}$$

Keterangan :

n = Jumlah responden (sampel)

X = Skor butir

Y = Skor total

XY = Skor butir x skor total

3.6.2. Uji Reliabilitas Kuisioner

Reliabilitas, adalah tingkat kehandalan kuisioner. Kuisioner yang reliabel adalah kuisioner yang apabila dicobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologi pada responden (Bilson Simamora, 2004:63). Metode yang digunakan dalam reliabilitas ini adalah dengan teknik alpha. Rumus alpha adalah :

$$r_{11} = \left(\frac{K}{K-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2}\right)$$

Keterangan :

R_{11} = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians total

3.7. Populasi dan Sampel Penelitian

3.7.1. Populasi

Populasi, adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang kualitas dan ciri-cirinya akan diduga (Moh.Nazir,Ph.D, 1988:325). Kualitas atau ciri tersebut dinamakan variabel. Keterangan mengenai populasi dapat dikumpulkan dengan dua cara. Pertama, tiap unit populasi dihitung. Cara ini disebut sensus atau *somplete enumeration*. Kedua, perhitungan-perhitungan dilakukan hanya pada bagian unit populasi saja. Keterangan diambil dari "wakil" populasi, atau dari *sampel*. Teknik ini dinamakan survei sampel *(sample survey)* atau *sample enumeration*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Indonesia Cirebon yang berjumlah sekitar135 orang.

3.7.2. Sampel

Sampel, adalah sebagian dari anggota populasi yang terpilih menjadi wakil dalam suatu penelitian, sedangkan sampling, adalah cara atau tekhnik yang digunakan untuk mendapatkan sampel. Sebuah sampel adalah bagian dari populasi. Dalam penelitian ini tidak semua karyawan yang menjadi responden penelitian, hanya diambil sebagian saja yang dapat mewakili populasi. Metode yang digunakan adalah pengambilan sample secara acak (*random sample*)

Menurut Soehardi Sigit (2001:91) hampir seluruh praktek proyek penelitian sangat sukar memenuhi sampling yang ideal. Seringkali peneliti melakukan hal yang berbeda dari aturan yang ada, karena terpaksa oleh adanya keterbatasan, antara lain : data, dana, waktu dan tenaga. Besar sampel yang umum adalah 1/10, namun angka ini juga bisa terlalu besar atau terlalu kecil.

Adapun penentuan jumlah sampel tersebut menggunakan rumus berikut : (Consuelo G. Sevilla, 1993:161)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana : n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = nilai kritis (batas penelitian) yang diinginkan (prosentase kelonggaran ketidakpastian karena kesalahan pengambilan sampel populasi e = 10%)

Jadi : $n = \frac{135}{1+135\times 0{,}1^2}$

$= 57{,}45$

Dengan pertimbangan diatas dan kemampuan menyebarkan kuisioner bagi responden yang sangat terbatas, maka jumlah sampel ditetapkan 60 orang, angka telah memenuhi syarat minimum pengambilan sampel.

3.8. Metode Analisis

A. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap disiplin kerja karyawan. Adapun bentuk persamaannya sebagai berikut : (Zaenal Mustafa, 1995 : 127)

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = Disiplin kerja

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Motivasi

b_0 = Konstanta

b_1, b_2 = Koefisien regresi linier X_1, X_2

Dengan melihat nilai koefisien regresi pada persamaan diatas, maka dapat diketahui arah pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

B. Koefisien Korelasi Berganda (R), Koefisien Determinasi (R^2) dan Uji F (Pengujian Secara Serentak)

Korelasi berganda ini dimaksudkan untuk mengetahui tingginya derajat berpengaruh antara semua variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap variabel Y. Koefisien korelasi berganda diberi notasi R sedangkan koefisien korelasi berganda (R) dihitung dari nilai koefisien determinasi (R^2) yang secara umum dirumuskan sebagai berikut : (Zaenal Mustafa, 1995: 117)

$$R^2 = \frac{b_1 \sum yx_1 + b_2 \sum yx_2}{\sum y^2}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi

$X_1, X_2, \ldots X_k$ = Variabel independen

Y = Variabel dependen

$b_1, b_2, \ldots b_k$ = Koefisien regresi berganda

Untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen (kepemimpinan dan motivasi) secara serempak terhadap variabel dependen (disiplin kerja) maka digunakan uji F. Adapun langkah pengujiannya sebagai berikut :

a) Menentukan hipotesis :

Ho : $b_1 = b_2 = 0$, artinya variabel-variabel independen secara serempak tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

Ha : $b_1 \neq b_2 \neq 0$, artinya variabel-variabel independen secara serempak berpengaruh terhadap variabel dependen

b) Menghitung harga statistik pengujian dengan rumus (Zaenal Mustafa, 1995 : 115)

$$F_{hitung} \frac{R^2/(k-1)}{(1-R^2)/(n-k)}$$

Keterangan :

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah data dalam variabel

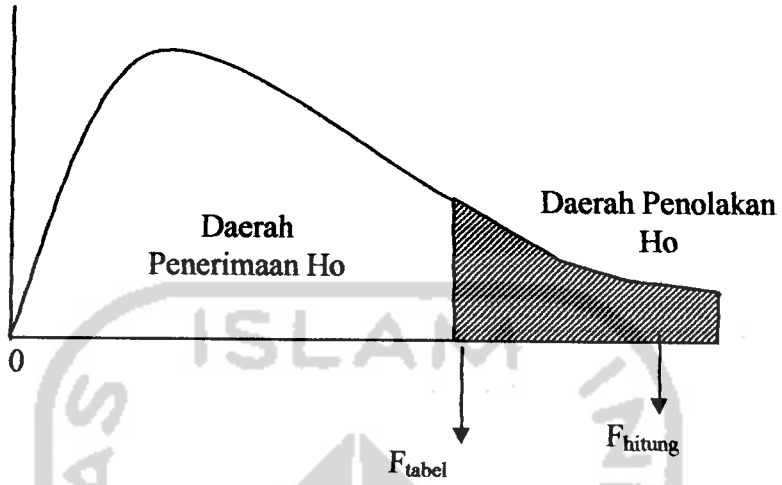
R^2 = Koefisien determinasi

c) Menentukan nilai F tabel dengan taraf signifikansi (α) = 5 % dan derajat kebebasan (df) = (n-k) : (k-1)

d) Kriteria pengujian :

Ho diterima bila : F hitung $\leq$ F tabel

Ho dtolak bila : F hitung > F tabel



Gambar 3.6. Daerah Penerimaan dan Penolakan H_o Untuk Uji F

e) Pengambilan kesimpulan dengan membandingkan nilai F hitung dan nilai F tabel

C. Koefisien Korelasi Parsial

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen jika variabel independen yang lain dianggap konstan (dikontrol). Adapun rumus koefisien korelasi parsialnya adalah sebagai berikut : (Djarwanto dan Subagyo, 1995:352)

$$r = \frac{r_{y1}\,23k - \left(r_{yk} - 23k(k-1)\right)\left(r_1 k - 23(k-1)\right)}{\sqrt{\left(1 - r^2 yk - 23(k-1)\right)}\sqrt{\left(1 - r^2 1k - 23(k-1)\right)}}$$

$$r^2 = \left[\frac{r_{y1}\,23k - \left(r_{yk} - 23k(k-1)\right)\left(r_{1k} - 23(k-1)\right)}{\sqrt{\left(1 - r^2 yk - 23(k-1)\right)}\sqrt{\left(1 - r^2 1k - 23(k-1)\right)}}\right]^2$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi parsial

r^2 = Koefisien determinasi parsial

Y = Variabel dependen

$X_{1,2,...k}$ = Variabel independen

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen (kepemimpinan dan motivasi) secara parsial terhadap variabel dependen (disiplin kerja) maka digunakan uji t. Adapun langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut :

a) Menentukan hipotesis :

Ho : $b_1 = 0$, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

Ha : $b_1 \neq 0$, artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

b) Menghitung harga statistik pengujian dengan rumus (Zaenal Mustafa, 1995 : 114)

$$t_{hitung} = \frac{bi}{Sbi}$$

Keterangan :

t_h = Harga statistik

b_i = Koefisien regresi

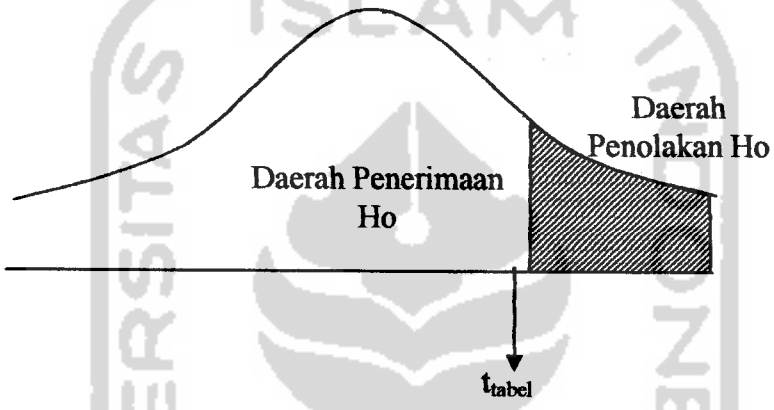
S_{bi} = Standar error dari koefisien regresi (b)

c) Menentukan nilai t tabel dengan taraf signifikansi (α) = 5 %, derajat kebebasan (df) = (n-k) = 93 dan pengujian dua sisi

d) Kriteria pengujian :

Ho diterima bila : t hitung $\leq$ t tabel

Ho ditolak bila : t hitung > t tabel



Gambar 3.7. Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Untuk Uji t

e) Pengambilan kesimpulan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dan nilai t_{tabel}

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

4.1.1. Pengujian Validitas

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang bermutu dan baik, sudah semestinya jika rangkaian penelitian yang dilakukan harus baik juga. Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bahwa setiap butir pernyataan yang diajukan kepada responden telah dinyatakan valid atau tidak. Jumlah untuk uji validitas adalah 30 orang. Data yang diambil dari 30 responden tersebut selanjutnya diolah dengan menggunakan program SPSS 13.00. Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan r_{hitung} dan $r_{tabel} = 0{,}239$ (df = jumlah kasus – 2 = 30 – 2 = 28, pada $\alpha = 0{,}05$). Bila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) maka pernyataan dianggap valid atau sahih. Begitu juga sebaliknya, bila r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_{hitung} < r_{tabel}$) maka pernyataan dianggap gugur. Dari hasil uji validitas diperoleh tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1

Hasil Uji Validitas

No	Korelasi (r_{hit})	Nilai Kritis (r_{tabel})	Keterangan
Kepemimpinan (X_1), Koefisien Alpha = 0,8542			
$X_{1.1}$	0,652	0,239	Valid
$X_{1.2}$	0,605	0,239	Valid
$X_{1.3}$	0,655	0,239	Valid
$X_{1.4}$	0,712	0,239	Valid
$X_{1.5}$	0,730	0,239	Valid
$X_{1.6}$	0,575	0,239	Valid
$X_{1.7}$	0,735	0,239	Valid
$X_{1.8}$	0,694	0,239	Valid
$X_{1.9}$	0,747	0,239	Valid
Motivasi Kerja (X_2), Koefisien Alpha = 0,9101			
$X_{2.1}$	0,444	0,239	Valid
$X_{2.2}$	0,448	0,239	Valid
$X_{2.3}$	0,498	0,239	Valid
$X_{2.4}$	0,535	0,239	Valid
$X_{2.5}$	0,466	0,239	Valid
$X_{2.6}$	0,436	0,239	Valid
$X_{2.7}$	0,604	0,239	Valid
$X_{2.8}$	0,631	0,239	Valid
$X_{2.9}$	0,506	0,239	Valid
$X_{2.10}$	0,534	0,239	Valid
$X_{2.11}$	0,654	0,239	Valid
$X_{2.12}$	0,508	0,239	Valid
$X_{2.13}$	0,567	0,239	Valid
$X_{2.14}$	0,717	0,239	Valid
$X_{2.15}$	0,779	0,239	Valid
$X_{2.16}$	0,659	0,239	Valid
$X_{2.17}$	0,562	0,239	Valid
$X_{2.18}$	0,546	0,239	Valid
$X_{2.19}$	0,657	0,239	Valid
$X_{2.20}$	0,736	0,239	Valid
$X_{2.21}$	0,636	0,239	Valid
$X_{2.22}$	0,790	0,239	Valid
$X_{2.23}$	0,441	0,239	Valid
$X_{2.24}$	0,585	0,239	Valid

No	Korelasi (r_{hit})	Nilai Kritis (r_{tabel})	Keterangan
Disiplin Kerja Karyawan(Y_1), Koefisien Alpha = 0,8148			
$Y_{1.1}$	0,709	0,239	Valid
$Y_{1.2}$	0,616	0,239	Valid
$Y_{1.3}$	0,670	0,239	Valid
$Y_{1.4}$	0,623	0,239	Valid
$Y_{1.5}$	0,763	0,239	Valid
$Y_{1.6}$	0,785	0,239	Valid
$Y_{1.7}$	0,722	0,239	Valid
$Y_{1.8}$	0,671	0,239	Valid
Disiplin Kerja Pimpinan (Y_2), Koefisien Alpha = 0,7141			
$Y_{2.1}$	0,513	0,239	Valid
$Y_{2.2}$	0,613	0,239	Valid
$Y_{2.3}$	0,679	0,239	Valid
$Y_{2.4}$	0,777	0,239	Valid
$Y_{2.5}$	0,581	0,239	Valid
$Y_{2.6}$	0,551	0,239	Valid
$Y_{2.7}$	0,475	0,239	Valid
$Y_{2.8}$	0,503	0,239	Valid

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2006

Dari tabel 4.1 diatas dapat di ketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir pernyataan yang terdiri dari 9 butir pernyataan untuk variabel kepemimpinan (X_1), 24 butir pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X_2), 8 butir pernyataan untuk variabel disiplin kerja karyawan (Y_1), dan 8 butir pernyataan untuk variabel disiplin kerja pimpinan (Y_2) dapat di nyatakan valid, yang berarti bahwa semua pernyataan telah berhasil mengukur sesuai indikator yang telah ditetapkan ($r_{hitung} > r_{tabel}$)

4.1.2. Pengujian Reliabilitas

Kualitas instrumen tidak hanya ditentukan oleh kemampuan item-temnya dalam mengukur atau mengungkap pendapat subjek, namun juga harus mampu memberikan konsistensi (keandalan) maksud, sehingga dapat menghindari terjadinya pemaknaan ganda pada kuesioner. Evaluasi terhadap keandalan instrumen dilakukan dengan uji reliabilitas, hasil uji menemukan faktor-faktor dalam kuesioner memiliki koefesien alpha lebih dari 0,239 (r_{tabel}), berarti instrumen sudah andal atau reliabel.

Tabel 4.2

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Kepemimpinan	0,8542	Reliabel
Motivasi Kerja	0,9101	Reliabel
Disiplin Kerja Karyawan	0,8148	Reliabel
Disiplin Kerja Pimpinan	0,7141	Reliabel

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2006

4.2. Analisis Deskriptif

4.2.1. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas dua kelompok, yaitu kelompok pria dan wanita. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	% Frekuensi
Pria	54	90,0
Wanita	6	10,0
Total	60	100,0

Sumber : Tabulasi data primer

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan Bank Indonesia Cirebon mayoritas adalah berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 54 orang atau sebesar 90% dan sisanya sebanyak 6 orang atau sebesar 10% adalah wanita.

4.2.2. Umur

Berdasarkan umur responden dibagi atas 6 kelompok, yaitu kurang dari 30 tahun, 30 tahun – 35 tahun, 36 tahun – 40 tahun, 41 tahun – 45 tahun, 46 tahun – 50 tahun, dan lebih dari 50 tahun. Data karakteristik responden berdasarkan umur dapat ditunjukkan pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4

Distribusi responden berdasarkan usia

Usia (tahun)	Frekuensi	% Frekuensi
< 30	11	18,3
30 – 35	2	3,3
35 – 40	9	15,0
41 – 45	12	20,0
46 – 50	13	21,7
> 50	13	21,7
Total	60	100,0

Sumber : Tabulasi data primer

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang berumur kurang dari 30 tahun adalah sebesar 18,3% atau sebanyak 11 orang, yang berumur antara 30 – 35 tahun yaitu sebesar 3,3% atau sebanyak 2 orang, yang berumur 35 – 40 adalah sebesar 15% atau sebanyak 9 orang, yang berumur 41 – 45 tahun yaitu sebesar 20% atau sebanyak 12 orang, yang berumur 46 – 50 tahun yaitu sebesar 21,7% atau sebanyak 13 orang, yang berumur lebih dari 50 tahun sebesar 21,7% atau sebanyak 13 orang. Diketahui kelompok usia diatas 40 tahun mempunyai jumlah lebih banyak dari kelompok lain, secara akumulasi kelompok usia ini mencapai 78.3 persen, merupakan jumlah mayoritas. Kelompok usia lain yang mempunyai jumlah relatif besar adalah usia dibawah 30 tahun, jumlahnya mencapai 18.3%. Berdasarkan sebaran ini dapat dinyatakan bahwa, mayoritas karyawan Bank Indonesia Cirebon berusia kurang dari 30 tahun dan lebih dari 35 tahun.

4.2.3. Pendidikan

Tingkat pendidikan responden diklasifikasikan menjadi tiga kelompok, yaitu SLTA/Sederajat, Diploma (D_1 sampai D_3) dan Sarjana (S_1). Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat ditunjukkan pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5

Distribusi responden berdasarkan pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	% Frekuensi
SMU/ Sederajat	23	38,3
D_1 - D_3	16	26,7
Sarjana (S_1)	21	35,0
Total	60	100,0

Sumber : Tabulasi data primer

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil pengujian statistik deskriptif menemukan sebanyak 38,3% responden berlatar belakang pendidikan SLTA/Sederajat, 26,7% Diploma, dan 35% Sarjana. Hasil ini menjelaskan bahwa, karyawan Bank Indonesia Cirebon memiliki latar belakang pendidikan beragam dari SLTA sampai Sarjana dengan jumlah sebaran tidak berbeda jauh.

4.2.4. Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja responden, dibagi menjadi 7 kelompok, yaitu kurang dari 5 tahun, 5 – 10 tahun, 11 – 15 tahun, 16 – 20 tahun, 21 – 25

tahun, 26 – 30 tahun, dan lebih dari 30 tahun. Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat ditunjukkan pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6

Distribusi responden berdasarkan masa kerja

Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	% Frekuensi
< 5	10	16,7
5 - 10	3	5,0
11 - 15	4	6,7
16 - 20	8	13,3
21 - 25	22	36,7
26 - 30	12	20,0
> 30	1	1,7
Total	60	100,0

Sumber : Tabulasi data primer

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun adalah sebesar 16,7% atau sebanyak 10 orang, yang mempunyai masa kerja 5 - 10 tahun adalah sebesar 5% atau sebanyak 3 orang, yang mempunyai masa kerja 11 - 15 tahun adalah sebesar 6,7% atau sebanyak 4 orang, yang mempunyai masa kerja 16 - 20 tahun adalah sebesar 13,3% atau sebanyak 8 orang, yang mempunyai masa kerja 21 - 25 tahun adalah sebesar 36,7% atau sebanyak 22 orang, yang mempunyai masa kerja 26 - 30 tahun adalah sebesar 20% atau sebanyak 12 orang, yang mempunyai masa kerja lebih dari 30 tahun adalah sebesar 1,7% atau sebanyak 3 orang. Sehingga dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan

Bank Indonesia Cirebon memiliki masa kerja cukup lama, yaitu 21 sampai 25 tahun.

4.3. Variabel Independen

Variabel *Independen* dalam penelitian ini meliputi variabel Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. Variabel-variabel tersebut terdiri dari item-item pertanyaan yang masing-masing terdiri dari lima jawaban, yaitu jawaban sangat tidak setuju; tidak setuju; ragu-ragu; setuju; dan sangat setuju. Jawaban sangat tidak setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat rendah dan jawaban sangat setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat tinggi. Hasil jawaban responden pada masing-masing variabel pernyataan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini :

a. Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan terdiri dari 9 butir pertanyaan. Berikut hasil jawaban responden terhadap item-item pada variabel kepemimpinan, yang dapat dilihat pada lampiran 2, halaman 124.

Tabel 4.7
Kepemimpinan (X_1)

No	Pernyataan	Rata - Rata
1	Pimpinan saya memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya	4,57
2	Pimpinan saya selalu memberikan arahan / petunjuk yang bermanfaat dalam melaksanakan tugas	4,53
3	Pimpinan saya sangat senang berkomunikasi dengan saya	4,05
4	Pimpinan saya sangat peka terhadap kebutuhan / keperluan yang saya rasakan	3,85
5	Pimpinan saya menerima saran-saran saya sebelum mengambil keputusan	3,98
6	Pimpinan saya dalam mengambil keputusan memperhatikan pendapat saya	3,87
7	Pimpinan saya memberikan tantangan yang menarik dan mendorong saya untuk mencapai tujuan	4,17
8	Pimpinan saya mendorong kinerja saya meningkat	4,30
9	Pimpinan saya menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan yang saya miliki	4,23
Rata		4,17

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2006

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan, memiliki rata-rata jawaban sebesar 4,17, dengan nilai jawaban rata-rata tertinggi 4,57 pada pernyataan pimpinan saya memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya dan nilai rata-rata terendah sebesar 3,85 pada pernyataan pimpinan saya sangat peka terhadap kebutuhan / keperluan yang saya rasakan. Dengan nilai rata-rata sebesar 4,17 yang ditunjukkan pada skala likert maka dapat dilihat bahwa kualitas variabel kepemimpinan mempunyai kecenderungan nilai yang tinggi, ini menunjukkan pimpinan memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang harus dilakukan dan

bagaimana cara melakukannya, pimpinan selalu memberikan arahan / petunjuk yang bermanfaat dalam melaksanakan tugas, pimpinan sangat senang berkomunikasi dengan saya, pimpinan sangat peka terhadap kebutuhan / keperluan yang saya rasakan, pimpinan menerima saran-saran saya sebelum mengambil keputusan, pimpinan saya dalam mengambil keputusan memperhatikan pendapat saya, pimpinan memberikan tantangan yang menarik dan mendorong saya untuk mencapai tujuan, pimpinan mendorong kinerja saya meningkat, dan pimpinan menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan yang saya miliki.

b. Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja terdiri dari 24 butir pernyataan. Berikut hasil jawaban responden terhadap item-item pada variabel motivasi kerja, yang dapat dilihat pada lampiran 2, halaman 126.

Tabel 4.8
Motivasi Kerja (X_2)

No	Pernyataan	Rata - Rata
1	Tempat saya bekerja sekarang ini sudah sesuai dengan harapan	4,10
2	Jumlah gaji yang saya terima telah sesuai dengan harapan	4,43
3	Waktu istirahat yang diberikan lembaga telah sesuai dengan harapan	4,53
4	Pelaksanaan jaminan sosial ditempat saya bekerja telah sesuai dengan keinginan	4,72
5	Makanan dan minuman dikantin yang disediakan lembaga telah memenuhi standar kesehatan	3,52
6	Kebijakan lembaga terhadap promosi karyawan dilaksanakan sebagaimana mestinya	3,98

7	Lembaga memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam bentuk uang pesangon / tunjangan	4,62
8	Keamanan dilingkungan tempat saya bekerja sangat mendukung	4,40
9	Lembaga memberikan fasilitas berupa jaminan kesehatan kepada saya	4,80
10	Saya memiliki hubungan yang harmonis baik dengan sesama karyawan maupun pimpinan	4,38
11	Saya sering dan bebas bertukar pikiran dengan rekan sekerja dalam berbagai hal, terutama yang menyangkut pekerjaan	4,48
12	Saya selalu mengikuti semua kegiatan yang diadakan oleh lembaga	4,13
13	Teman sekerja menyambut baik keberadaan saya dilembaga	4,23
14	Ditempat saya bekerja terdapat suatu wadah inspirasi karyawan (serikat kerja)	4,35
15	Pimpinan saya selalu menghargai semua prestasi kerja saya	4,38
16	Saya berpendapat bahwa lembaga selalu menghargai keberhasilan para karyawannya	4,43
17	Pimpinan tempat saya bekerja memberikan pujian atau penghargaan kepada saya karena telah bekerja dengan baik	4,42
18	Saya berpendapat bahwa lembaga memberikan penghargaan kepada semua karyawan yang berhasil	4,42
19	Lembaga membebankan kepada saya pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilan	4,38
20	Saya memperoleh tambahan pengalaman dan pengetahuan dari pekerjaan yang saya geluti sekarang	4,70
21	Saya sering memberikan saran atau usulan kepada atasan atau pimpinan	4,05
22	Lembaga memberikan kebebasan kepada saya untuk berkembang dan berkreasi	4,48
23	Saya melakukan pekerjaan dengan optimal untuk mencapai prestasi kerja	4,43
24	Saya selalu memberikan masukan berupa ide – ide yang bermanfaat bagi lembaga	4,25
Rata		4,35

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2006

Berdasarkan tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja memiliki rata-rata jawaban sebesar 4,35 , dengan nilai jawaban rata-rata

tertinggi 4,80 pada pernyataan lembaga memberikan fasilitas berupa jaminan kesehatan kepada saya dan nilai rata-rata terendah sebesar 3,52 pada pernyataan makanan dan minuman dikantin yang disediakan lembaga telah memenuhi standar kesehatan. Dengan nilai rata-rata sebesar 4,35 yang ditunjukkan pada skala likert maka dapat dilihat bahwa kualitas variabel motivasi kerja mempunyai kecenderungan nilai yang tinggi, ini menunjukkan bahwa tempat saya bekerja sekarang ini sudah sesuai dengan harapan, jumlah gaji yang saya terima telah sesuai dengan harapan, waktu istirahat yang diberikan lembaga telah sesuai dengan harapan, pelaksanaan jaminan sosial ditempat saya bekerja telah sesuai dengan keinginan, makanan dan minuman dikantin yang disediakan lembaga telah memenuhi standar kesehatan, kebijakan lembaga terhadap promosi karyawan dilaksanakan sebagaimana mestinya, lembaga memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam bentuk uang pesangon / tunjangan, keamanan dilingkungan tempat saya bekerja sangat mendukung, lembaga memberikan fasilitas berupa jaminan kesehatan kepada saya, saya memiliki hubungan yang harmonis baik dengan sesama karyawan maupun pimpinan, saya sering dan bebas bertukar pikiran dengan rekan sekerja dalam berbagai hal terutama yang menyangkut pekerjaan, saya selalu mengikuti semua kegiatan yang diadakan oleh lembaga, teman sekerja menyambut baik keberadaan saya dilembaga, ditempat saya bekerja terdapat suatu wadah inspirasi karyawan (serikat kerja), pimpinan selalu menghargai

semua prestasi kerja saya, saya berpendapat bahwa lembaga selalu menghargai keberhasilan para karyawannya, pimpinan tempat saya bekerja memberikan pujian atau penghargaan kepada saya karena telah bekerja dengan baik, saya berpendapat bahwa lembaga memberikan penghargaan kepada semua karyawan yang berhasil, lembaga membebankan kepada saya pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilan, saya memperoleh tambahan pengalaman dan pengetahuan dari pekerjaan yang saya geluti sekarang, saya sering memberikan saran atau usulan kepada atasan atau pimpinan, lembaga memberikan kebebasan kepada saya untuk berkembang dan berkreasi, saya melakukan pekerjaan dengan optimal untuk mencapai prestasi kerja, dan saya selalu memberikan masukan berupa ide – ide yang bermanfaat bagi lembaga.

c. Variabel Dependen (Disiplin Kerja)

Variabel disiplin kerja terdiri dari 8 butir pertanyaan penilaian dari karyawan dan 8 butir penilaian dari pimpinan, yang kemudian dari hasil penilaian karyawan dan pimpinan dicari rata-rata tiap-tiap butir. Berikut hasil jawaban responden terhadap item-item pada variabel disiplin kerja, yang dapat dilihat pada lampiran 2, halaman 128.

Tabel 4.9
Disiplin Kerja (Y)

No	Pernyataan	Rata - Rata
1	Karyawan selalu datang tepat waktu dalam bekerja	4,68
2	Karyawan selalu pulang tepat waktu setelah bekerja	3,87
3	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	3,99
4	Karyawan tidak pernah meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas	4,37
5	Karyawan selalu berpakaian rapi sesuai dengan ketentuan lembaga	4,76
6	Karyawan selalu mematuhi semua peraturan lembaga dan norma-norma sosial yang berlaku	4,69
7	Lembaga memberikan sanksi apabila saya melanggar peraturan yang ada	4,69
8	Lembaga mengajarkan untuk selalu menghormati orang-orang yang ada dilingkungan kerja saya	4,68
Rata		4,47

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2006

Berdasarkan tabel 4.9 diatas dapat diketahui bahwa variabel disiplin kerja memiliki rata-rata sebesar 4,47 , dengan nilai jawaban rata-rata tertinggi 4,76 pada pernyataan karyawan selalu berpakaian rapi sesuai dengan ketentuan lembaga dan nilai rata-rata terendah sebesar 3,87 pada pernyataan karyawan selalu pulang tepat waktu setelah bekerja. Dengan nilai rata-rata sebesar 4,47 yang ditunjukkan pada skala likert maka dapat dilihat bahwa kualitas variabel disiplin kerja mempunyai kecenderungan nilai yang tinggi, ini menunjukkan bahwa karyawan selalu datang tepat waktu setelah bekerja, karyawan selalu pulang tepat waktu setelah bekerja, karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, karyawan tidak pernah meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas, karyawan selalu berpakaian rapi sesuai

dengan ketentuan lembaga, karyawan selalu mematuhi semua peraturan lembaga dan norma-norma sosial yang berlaku, lembaga memberikan sanksi apabila saya melanggar peraturan yang ada, dan lembaga mengajarkan untuk selalu menghormati orang-orang yang ada dilingkungan kerja saya.

4.4. Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linear Berganda. Model analisis Regresi Linear Berganda ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap disiplin kerja di Bank Indonesia Cirebon.

4.5. Analisis Regresi Linear Berganda

Model Regresi Linear Berganda untuk variabel independen terhadap variabel dependen mempunyai formula sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Hasil analisis Regresi Linear Berganda dapat ditunjukkan seperti pada tabel 4.10 sebagai berikut :

Tabel 4.10

Rangkuman Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Beta	t_{hitung}	Sig t	Keterangan
Konstanta	16,936		4,449		
Kepemimpinan (X_1)	0,255	0,410	3,664	0,001	Signifikan
Motivasi Kerja (X_2)	0,088	0,311	2,779	0,007	Signifikan
SE of Estimate = 1,85871			F_{hitung} = 13,067		
Adjusted R Square = 0,290			Sig F = 0,000		
R Square = 0,314					
(R) Multiple R = 0,561					

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2006

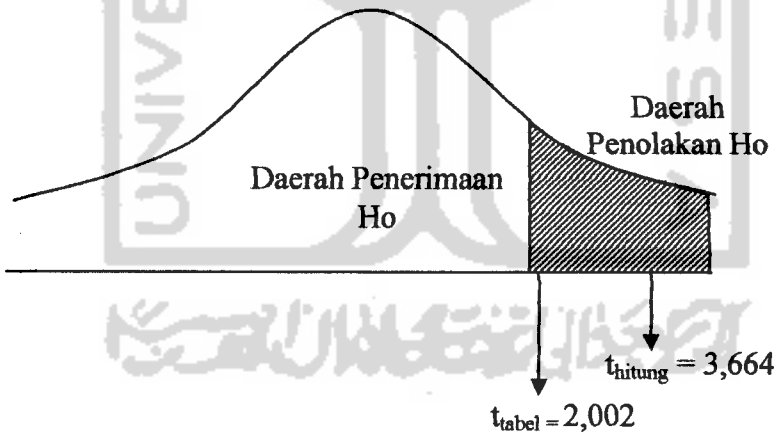
Berdasarkan koefisien regresi yang diperoleh dari hasil pengujian regresi linear berganda maka persamaan variabel-variabel yang mempengaruhi disiplin kerja pada Bank Indonesia Cirebon adalah sebagai berikut :

$Y = 16,936 + 0,255X_1 + 0,088X_2 + e$

Berdasarkan berbagai koefisien dalam persamaan regresi mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi disiplin kerja, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut :

1) Nilai konstanta sebesar 16,936 ; yang berarti bahwa jika tidak ada variabel bebas yang terdiri dari variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) yang mempengaruhi disiplin kerja, maka disiplin kerja akan meningkat sebesar 16,936.
2) Variabel Kepemimpinan (X_1), mempunyai koefisien regresi sebesar 0,255. Koefisien variabel kepemimpinan menjelaskan pengaruh

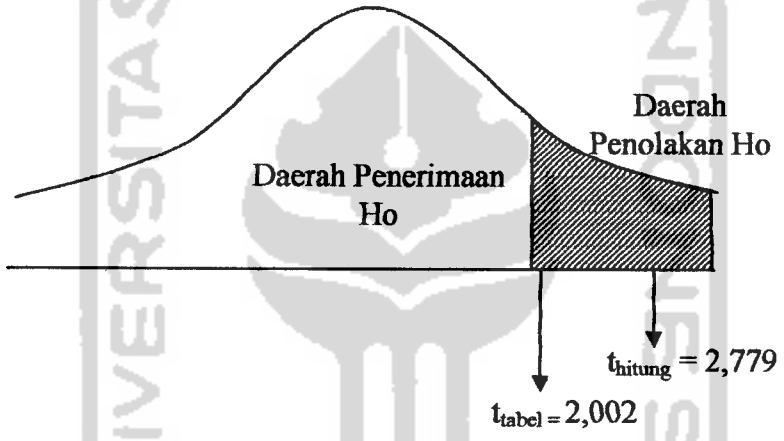
kepemimpinan terhadap disiplin kerja, koefisien positif menjelaskan peningkatan kualitas kepemimpinan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan. Evaluasi terhadap pengaruh variabel kepemimpinan terhadap disiplin kerja secara parsial dilakukan melalui nilai t_{hitung} yang dimilikinya, terlihat pada gambar 4.8 besarnya t_{hitung} variabel kepemimpinan lebih besar dari t_{tabel} atau berada di daerah penolakan Ho, ini berarti pengaruhnya dapat dipercaya atau signifikan, berdasarkan dukungan empirik ini hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon dinyatakan diterima.



Gambar 4.8. Signifikansi Pengaruh Kepemimpinan

3) Variabel Motivasi Kerja (X_2), mempunyai koefisien regresi sebesar 0,088. Nilai positif 0,088 menjelaskan bila motivasi meningkat maka disiplin kerja juga meningkat. Kepercayaan terhadap pengaruh ini dapat

dievaluasi melalui nilai t_{hitung} yang dimilikinya, terlihat pada gambar 4.9 besarnya t_{hitung} variabel Motivasi lebih besar dari t_{tabel} atau berada di daerah penolakan Ho, ini berarti pengaruhnya dapat dipercaya atau signifikan, berdasarkan dukungan empirik ini hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon dinyatakan diterima.



Gambar 4.9. Signifikansi Pengaruh Motivasi Kerja

4.6. Korelasi Berganda, Koefisien Determinasi dan Uji F

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat diketahui koefisien korelasi ganda, yaitu sebesar 0,561 maka dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh antara variabel kepemimpinan dan motivasi kerja sebesar 56,1%. Ini menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel bebas (X) secara bersama dengan variabel terikat (Y) sangat erat. Sedangkan koefisien determinasi berganda adalah sebesar 0,314. dengan nilai *adjusted R square*

0,314, maka dapat diartikan bahwa 31,4% disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh kedua variabel bebas yang terdiri dari variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 68,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

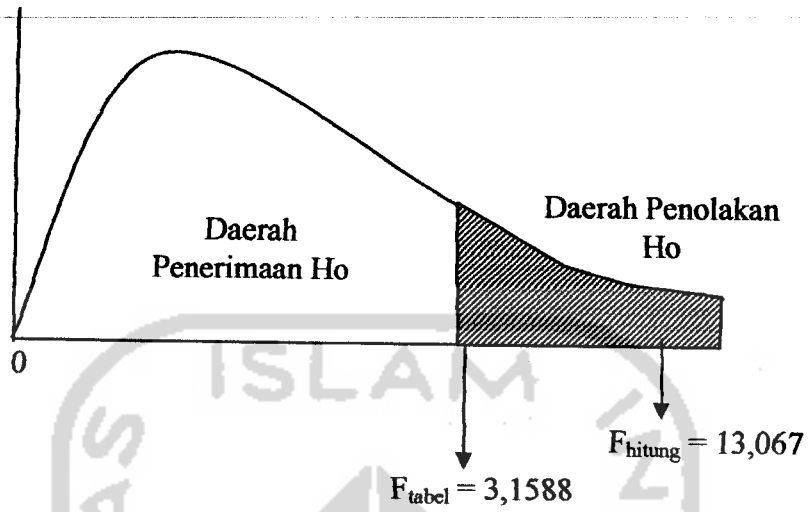
Uji F dimaksudkan untuk menguji model regresi atas pengaruh seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen, dengan tingkat signifikansi yang ditolerir yaitu 5% atau 0,05.

Syarat pengujian hipotesisnya adalah :

- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka Ho diterima dan Ha ditolak
- Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ maka Ho ditolak dan Ha diterima

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, diketahui nilai F_{hitung} sebesar 13,067 dan besarnya F_{tabel} berdasarkan df = n-k-1 atau $F_{0,05;2;57}$ yaitu sebesar 3,1588. ini berarti bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ yang karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ (13,067 > 3,1588), maka Ho ditolak atau Ha diterima. Artinya bahwa kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada Bank Indonesia Cirebon.

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar 4.10 sebagai berikut :



Gambar 4.10. Uji Distribusi F Variabel X_1 dan X_2

Berdasarkan pembahasan diatas, diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan erat antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja, ini dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien korelasi ganda (R) = 0,561. Hasil uji sebesar 13,067 dengan tingkat signifikan 0,000 yang nilainya kurang dari 0,05 atau 5% menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Sedangkan besarnya pengaruh variabel kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 31,4%. Pengaruh variabel kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja adalah lemah dan signifikan, hal ini ditunjukkan oleh besarnya $F_{hitung} > F_{tabel}$ (13,067 > 3,1588).

4.7. Korelasi Parsial dan Uji t

Analisis korelasi parsial digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara parsial. Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial digunakan koefisien determinasi parsial (r^2). Hasil koefisien korelasi parsial dengan bantuan SPSS 13.00 dapat dilihat pada tabel 4.11 sebagai berikut :

Tabel 4.11
Koefisien Determinasi Parsial

Variabel	r parsial	r^2
Kepemimpinan (X_1)	0,437	0,191
Motivasi Kerja (X_2)	0,345	0,119

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2006

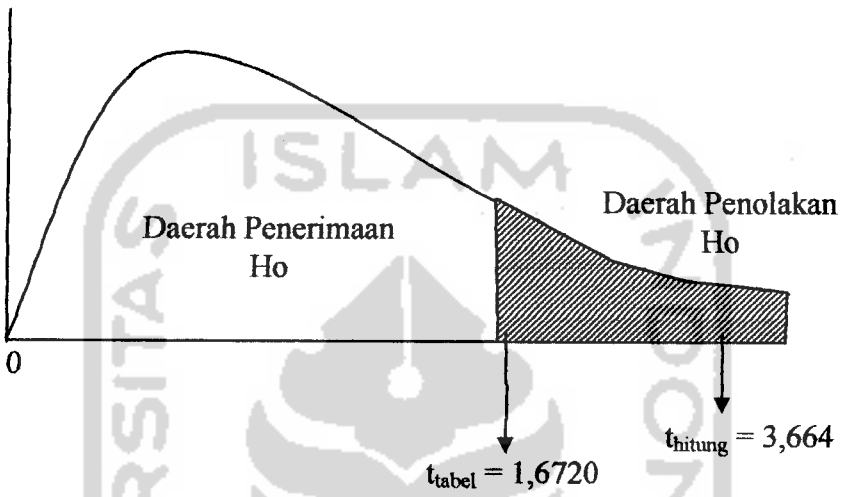
4.7.1. Pengaruh Variabel Kepemimpinan (X_1) Terhadap Disiplin Kerja (Y)

$r^2_{x1,y}$ = 0,191 berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif sebesar 19,1% antara variabel kepemimpinan dan disiplin kerja. Dengan nilai korelasi parsial sebesar 0,437 menunjukkan bahwa pengaruh antara kepemimpinan dan disiplin kerja adalah positif dan erat.

4.7.2. Uji Signifikansi Pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Disiplin Kerja (Y) dengan Uji t

Dengan pengujian satu sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar α = 5% dan dengan derajat kebebasan df (n-k) = 60-3 = 57 diperoleh t_{tabel} = 1,6720. Hasil perhitungan pada regresi berganda diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,664. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ (3,664 > 1,6720) maka Ho ditolak dan

Ha diterima, artinya pada variabel kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja. Dalam pengambilan keputusan dapat diperjelas dengan gambar 4.11 sebagai berikut :



Gambar 4.11. Uji t pada Variabel Kepemimpinan (X_1)

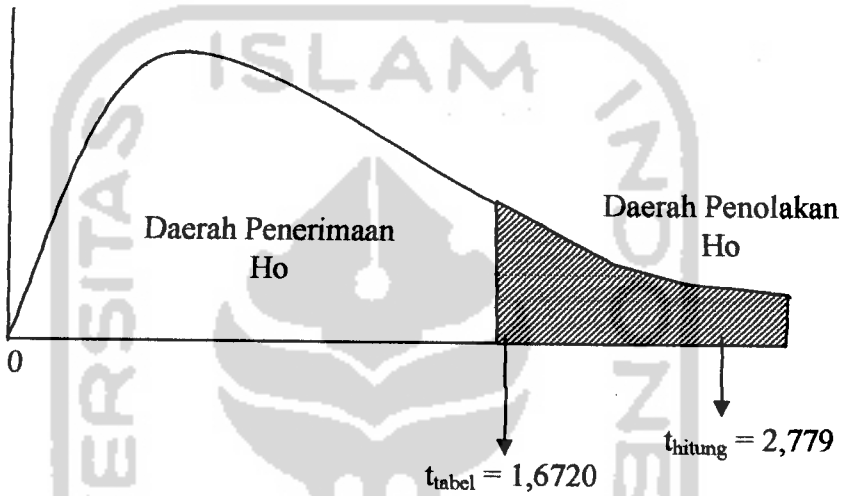
4.7.3. Pengaruh Variabel Motivasi Kerja (X_2) Terhadap Disiplin Kerja (Y)

$r^2_{x2,y}$ = 0,119 berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif sebesar 11,9% antara variabel motivasi kerja dan disiplin kerja. Dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,119 menunjukkan bahwa pengaruh antara motivasi kerja dan disiplin kerja adalah positif dan cukup erat.

4.7.4. Uji Signifikansi Variabel Motivasi Kerja (X_2) terhadap Disiplin Kerja (Y) dengan Uji t

Dengan pengujian satu sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar α = 5% dan dengan derajat kebebasan df (n-k) = 60-3 = 57 diperoleh t_{tabel} = 1,6720. Hasil perhitungan pada regresi berganda diperoleh nilai t_{hitung} sebesar

2,779. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,779 > 1,6720) maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya pada variabel motivasi kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja. Dalam pengambilan keputusan dapat diperjelas dengan gambar 4.12 sebagai berikut :



Gambar 4.12. Uji t pada Variabel Motivasi Kerja

4.8. Variabel Dominan

Untuk mengetahui variabel yang dominan dari kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja pada Bank Indonesia Cirebon digunakan koefisien determinasi parsial. Dari hasil analisis Regresi Linear Berganda diperoleh koefisien determinasi parsial untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 4.12

Koefisien Determinasi Parsial

Variabel	r^2
Kepemimpinan (X_1)	0,191
Motivasi kerja (X_2)	0,119

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2006

Berdasarkan tabel 4.12 diatas terlihat bahwa koefisien determinasi parsial untuk variabel kepemimpinan (X_1) diperoleh koefisien determinasi parsial terbesar yaitu sebesar 0,191. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap disiplin kerja pada Bank Indonesia Cirebon.

4.9. Pembahasan dan Implikasi

Pembahasan pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja didasarkan pada hasil analisis data, khusunya dalam pengujian setiap hipotesis.

1. Berdasarkan analisis deskriptif dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan mempunyai jawaban rata-rata sebesar 4,17 ; motivasi kerja mempunyai rata-rata sebesar 4,35 dan disiplin kerja mempunyai rata-rata sebesar 4,47. Berdasarkan hasil rata-rata ini dapat diketahui bahwa penilaian pada masing-masing variabel tergolong tinggi, ini mengindikasikan bahwa karyawan sudah menerima gaya kepemimpinan

yang dijalankan atasannya dan karyawan dapat berkerja dengan penuh semangat dan menepati aturan yang menjadi konsesus dalam bekerja.

2. Empat profil yang ditinjau dalam penelitian ini yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja menunjukan sebaran yang tidak sama, terutama pada jenis kelamin sangat terlihat adanya dominasi pada jumlah pria dibandingkan jumlah wanita. Perbandingan keduanya mencapai 90:6 persen untuk pria, sebaran ini sangat jelas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Bank Indonesia Cirebon adalah pria. Dari sebaran yang diberikan kepada pimpinan Bank Indonesia Cirebon terungkap, dominasi ini memang bagian dari kebijakan perusahaan untuk menyesuaikan sifat pekerjaan yang mempunyai kontinyuitas tinggi. Meskipun hari kerja hanya lima hari dalam seminggu, namun Bank Indonesia sebagai badan yang sangat berperan dalam kebijakan dan operasionalisasi perputaran moneter negara mempunyai sistem kerja tidak pernah berhenti. Untuk mendukung sistem ini sumber daya manusia (SDM) harus dapat bekerja terus menerus, dalam sistem seperti ini pria memiliki kontinyuitas lebih besar daripada wanita, seperti tidak adanya cuti yang tidak terduga akibat kehamilan / melahirkan. Hal ini berarti diskriminasi, melainkan lebih kepada manajemen. Dominasi juga terjadi pada masa kerja, karyawan dengan masa kerja 21 sampai 25 tahun mempunyai jumlah 36,7%, lebih dari separoh karyawan yang ada. Hal ini berkaitan dengan status

karyawan sebagai pegawai BUMN, mereka terikat seperti pegawai negeri sehingga tidak mau melakukan pemutusan kerja. Sehingga wajar karyawan Bank Indonesia Cirebon memiliki masa kerja yang relatif lama, mereka baru akan berhenti bila sudah purna tugas atau pensiun. Profil lainnya yaitu usia, pendidikan dan masa kerja. Meskipun ditemukan adanya mayoritas pada kelompok tertentu namun dominasinya tidak besar, usia tersebar dalam berbagai kelompok, mulai dari kurang dari 30 tahun sampai lebih dari 40 tahun, hanya kelompok usia 30 sampai 40 tahun yang jumlahnya sedikit. Demikian juga dengan tingkat pendidikan karyawan yang tersebar dari SLTA sampai S_1. Tidak ditemukannya mayoritas besar pada keduanya menjelaskan jenis pekerjaan di Bank Indonesia memerlukan bebagai kelompok usia dan pendidikan.

3. Dari hasil regresi menjelaskan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan, sehingga ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Selain itu bila motivasi meningkat maka disiplin kerja juga meningkat, sehingga ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari besarnya pengaruh yaitu sebesar 31,4% dimana pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja adalah lemah dan signifikan. Fakta ini memberikan penjelasan baru yaitu disiplin kerja karyawan masih sangat dipengaruhi oleh variabel selain

kepemimpinan dan motivasi. Dari hasil analisis dan selama proses pengambilan data dilakukan terungkap bahwa dengan adanya motivasi kerja dapat menimbulkan peningkatan disiplin kerja karyawan sehingga dapat bekerja dengan lebih baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Berdasarkan analisis deskriptif dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,17 sehingga penilaian variabel kepemimpinan mempunyai kecenderungan yang tinggi. Penilaian responden terhadap variabel motivasi kerja mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,35 sehingga penilaian variabel motivasi kerja mempunyai penilaian yang tinggi. Dan penilaian responden terhadap variabel disiplin kerja mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,47 sehingga penilaian variabel disiplin kerja mempunyai penilaian yang tinggi.
2. Berdasarkan hasil regresi berganda dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2), mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon, ini dapat dibuktikan dari hasil uji F yang didapatkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ (13,067 > 3,1588).

3. Besarnya hubungan variabel kepemimpinan dan motivasi kerja dengan disiplin kerja ditunjukkan oleh nilai R sebesar 0,561 yang nilainya mendekati 1, sehingga hubungan variabel kepemimpinan dan motivasi kerja dengan disiplin kerja termasuk erat. Sedangkan besarnya pengaruh kedua variabel bebas tersebut terhadap disiplin kerja adalah lemah dan signifikan yang ditunjukkan oleh nilai *R square* yaitu 0,314 atau sebesar 31,4% sedangkan sisanya 68,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.
4. Berdasarkan uji korelasi parsial (r) sebesar 0,437 dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan mempunyai hubungan secara parsial dengan disiplin kerja. Sedangkan berdasarkan uji t, secara parsial variabel kepemimpinan (X_1) juga mempunyai pengaruh positif, lemah tetapi signifikan terhadap disiplin kerja (Y). Selain itu, variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon. Hal ini dapat dilihat pada koefisien determinasi parsial dari variabel kepemimpinan (X_1) mempunyai nilai terbesar yaitu sebesar 0,191.
5. Berdasarkan uji korelasi parsial (r) sebesar 0,345 dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja mempunyai hubungan secara parsial dengan disiplin kerja. Sedangkan berdasarkan uji t, secara parsial variabel motivasi kerja (X_2) juga mempunyai pengaruh positif, lemah tetapi

signifikan terhadap disiplin kerja (Y). Selain itu, variabel motivasi kerja (X_2) mempunyai nilai koefisien determinasi parsial sebesar 0,119.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan diatas, maka ada beberapa saran yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Dari hasil rata-rata variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan variabel disiplin kerja menunjukkan bahwa penilaian pada masing-masing variabel tergolong tinggi dari skala 1 sampai 5. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan sudah menerima gaya kepemimpinan yang dijalankan atasannya dan karyawan dapat bekerja dengan penuh semangat dan menepati aturan yang menjadi konsensus dalam bekerja sehingga tujuan suatu lembaga dapat tercapai.
2. Secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon. Oleh karena itu peran kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap motivasi dan disiplin kerja agar suatu tujuan dalam sebuah lembaga dapat tercapai. Sehingga disarankan kepada Pimpinan Bank Indonesia Cirebon untuk selalu menjaga kualitas kepemimpinannya agar dapat diterima oleh semua karyawan.

3. Berdasarkan nilai R sebesar 0,561 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi kerja dengan disiplin kerja termasuk erat. Oleh karena itu disarankan kepada Bank Indonesia Cirebon untuk selalu dapat meningkatkan ketiga variabel tersebut agar kedisiplinan karyawan terus meningkat dan dapat terwujud dalam sebuah lembaga tersebut. Sedangkan nilai R square sebesar 0,341 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja mempunyai pengaruh lemah dan signifikan. Sehingga disarankan kepada Bank Indonesia Cirebon agar lebih memperhatikan variabel lain selain kepemimpinan dan motivasi kerja agar kinerja karyawan terus meningkat dan tercapainya tujuan dalam sebuah lembaga.
4. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap disiplin kerja. Selain itu kepemimpinan juga mempunyai pengaruh yang dominan terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon yang sudah mendapat respon oleh karyawan. Oleh karena itu disarankan pada Pimpinan Bank Indonesia agar selalu meningkatkan faktor kepemimpinan sehingga dapat mendorong disiplin dan kinerja kerja karyawan menjadi lebih baik.
5. Variabel motivasi mempunyai nilai positif yang berpengaruh bila motivasi meningkat maka disiplin kerja juga meningkat. Disarankan

kepada lembaga untuk tetap meningkatkan motivasi dalam rangka peningkatan disiplin kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Alex S, Nitisemito. (1996). *Manajemen Personalia.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Anwar Prabu Mangkunegara. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Bernardine R. Wirjana & Prof. Dr. Susilo Supardo. (2005). *Kepemimpinan : Dasar-dasar dan Pengembangannya.* Yogyakarta: Penerbit Andi.

B. Siswanto Sastrohadiwiryo. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Bilson Simamora. (2004). *Panduan Riset Perilaku Konsumen.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Consuelo G. Sevilla. (1993). *Pengantar Metodologi Penelitian.* Jakarta: UI Press.

Djarwanto, P.S & Pangestu Subagyo. (1995). *Statistik Induktif.* Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.

Edwin B. Flippo. (2001). *Manajemen Personalia.* Terjemahan: Muh. Mas'ud. Jakarta: Erlangga.

Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. (2002). *Manajemen Personalia.* Edisi Ketiga. Cetakan Keenam. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Henry Simamora. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara

Keith Davis & John W. Newstrom. (1995). *Perilaku Dalam Organisasi.* Edisi Ketujuh. Jilid 1 (Terjemahan Bahasa Indonesia). Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

Kotter, John. P. (1997). *Faktor Kepemimpinan (Terjemahan).* PT. Prenhallindo. Jakarta.

Malayu S.P. Hasibuan. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Mar'at. (1983). *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

M. Nasir. (1988). *Metodologi Penelitian.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

M. Manullang. (1993). *Manajemen Personalia.* Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Jakarta Timur: Ghalia Indonesia.

Moedjiono, Imam. (2002). *Kepempinan Dan Keorganisasian.* Yogyakarta : Rineka Cipta.

Nawawi Hadari & M. Marini Hadari (1993). *Kepemimpinan Yang Efektif.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Soehardi Sigit. (2001). *Pengantar Metodologi Penelitian.* Yogyakarta: Bagian Penerbitan FE Universitas Sarjanawisata.

Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis.* Cetakan Pertama. Bandung: CV. Alfabeta.

Sukanto Reksohadiprodjo & Hani Handoko. (1987). *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Supardi. (2005). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis.* Yogyakarta: UII Press.

Susilo Martoyo. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Stephen P.Robbins (1999). Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Jakarta : Erlangga.

Syafaruddin Alwi. (2001). *Manajemen Sumber Daya manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

T. Hani Handoko. (1989). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia.* Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Umar Husein. (2001). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.* Edisi Revisi dan Perluasan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Winardi. (2002). *Kepemimpinan Dalam Manajemen.* Edisi Baru. Jakarta : Rineka Cipta.

Wexley, K.N., dan Yukl G.A., 1977. *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*, Richard D. Irwin : Home Wood, Illinois.

Zaenal Mustofa EQ. (1995). *Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi.* Yogyakarta: BPFE UII.

LAMPIRAN 1
KUISIONER

Kepada Yth.
Karyawan / Karyawati
Bank Indonesia Cirebon
Di Tempat

Assalamualaikum Wr. Wb

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada jurusan manajemen fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Daftar pertanyaan ini dibuat untuk melengkapi data yang diperlukan dalam menyusun skripsi dengan judul "**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN BANK INDONESIA CIREBON**", sehingga jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr berikan akan kami jaga kerahasiaannya.

Berkenaan maksud di atas, maka penulis sangat mengharapkan bantuan kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara-i untuk meluangkan waktunya dalam mengisi pertanyaan yang telah tersusun berikut dengan sejujur-jujurnya tanpa paksaan maupun tekanan dari siapapun.

Atas perhatian dan kerja samanya Bapak/Ibu/Saudara-i kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Yogyakarta, Juli 2006

Peneliti

Indah Ramadhani

Kuisioner

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja
Pada Karyawan Bank Indonesia Cirebon

Karakteristik Karyawan

1. Jenis Kelamin : a. Pria
   b. Wanita

2. Umur : a. Kurang dari 30 tahun
   b. 30 tahun – 35 tahun
   c. 36 tahun – 40 tahun
   d. 41 tahun – 45 tahun
   e. 46 tahun – 50 tahun
   f. Lebih dari 50 tahun

3. Pendidikan : a. STM (Sekolah Tinggi Menengah)
   b. SMU (Sekolah Menengah Umum)
   c. D_I / D_{III} / Akademi / Sarjana Muda
   d. S_1 Ekonomi

4. Masa Kerja : a. Kurang dari 5 tahun
   b. 5 tahun – 10 tahun
   c. 11 tahun – 15 tahun
   d. 16 tahun – 20 tahun
   e. 21 tahun – 25 tahun
   f. 26 tahun – 30 tahun
   g. Lebih dari 30 tahun

Variabel Penelitian

Berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr anggap sesuai dengan keadaan Bpk/Ibu/Sdr.

Keterangan :

- SS = Sangat Setuju, diberi skor 5
- S = Setuju, diberi skor 4
- R = Ragu - Ragu, diberi skor 3
- TS = Tidak Setuju, diberi skor 2
- STS = Sangat Tidak Setuju, diberi skor 1

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	Kepemimpinan Direktif					
1.	Pimpinan saya memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya					
2.	Pimpinan saya selalu memberikan arahan / petunjuk yang bermanfaat dalam melaksanakan tugas					
	Kepemimpinan Suportif					
3.	Pimpinan saya sangat senang berkomunikasi dengan saya					
4.	Pimpinan saya sangat peka terhadap kebutuhan / keperluan yang saya rasakan					

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	Kepemimpinan Partisipatif					
5.	Pimpinan saya menerima saran-saran saya sebelum mengambil keputusan					
6.	Pimpinan saya selalu memperhatikan pendapat saya dalam mengambil keputusan					
	Kepemimpinan Orientasi - Prestasi					
7.	Pimpinan saya memberikan tantangan yang menarik dan mendorong saya untuk mencapai tujuan					
8.	Pimpinan saya mendorong kinerja saya meningkat					
9.	Pimpinan saya menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan yang saya miliki					

Sumber : Teori Kepemimpinan, Path – Goal (Teori Jalan – Tujuan)

Variabel Motivasi Kerja (X_2)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	Kebutuhan Fisiologis					
1.	Tempat saya bekerja sekarang ini sudah sesuai dengan harapan					
2.	Jumlah gaji yang saya terima telah sesuai dengan harapan					
3.	Waktu istirahat yang diberikan lembaga telah sesuai dengan harapan					
4.	Pelaksanaan jaminan sosial ditempat saya bekerja telah sesuai dengan keinginan					
5.	Makanan dan minuman dikantin yang disediakan lembaga telah memenuhi standar kesehatan					
	Kebutuhan Rasa Aman					
6.	Kebijakan lembaga terhadap promosi karyawan dilaksanakan sebagaimana mestinya					
7.	Lembaga memperhatikan kesejahtera-an karyawan dalam bentuk uang pesangon / tunjangan					
8.	Keamanan dilingkungan tempat saya bekerja sangat mendukung					
9.	Lembaga memberikan fasilitas berupa jaminan kesehatan kepada saya					

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	Kebutuhan Sosial					
10.	Saya memiliki hubungan yang harmonis baik dengan sesama karyawan maupun pimpinan					
11.	Saya sering dan bebas bertukar pikiran dengan rekan sekerja dalam berbagai hal, terutama yang menyangkut pekerjaan					
12.	Saya selalu mengikuti semua kegiatan yang diadakan oleh lembaga					
13.	Teman sekerja menyambut baik keberadaan saya dilembaga					
14.	Ditempat saya bekerja terdapat suatu wadah inspirasi karyawan (serikat kerja)					
	Kebutuhan Penghargaan					
15.	Pimpinan saya selalu menghargai semua prestasi kerja saya					
16.	Saya berpendapat bahwa lembaga selalu menghargai keberhasilan para karyawannya					
17.	Pimpinan tempat saya bekerja memberikan pujian atau penghargaan kepada saya karena telah bekerja dengan baik					

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
18.	Saya berpendapat bahwa lembaga memberikan penghargaan kepada semua karyawan yang berhasil					
	Kebutuhan Aktualisasi Diri					
19.	Lembaga membebankan kepada saya pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilan					
20.	Saya memperoleh tambahan pengalaman dan pengetahuan dari pekerjaan yang saya geluti sekarang					
21.	Saya sering memberikan saran atau usulan kepada atasan atau pimpinan					
22.	Lembaga memberikan kebebasan kepada saya untuk berkembang dan berkreasi					
23.	Saya melakukan pekerjaan dengan optimal untuk mencapai prestasi kerja					
24.	Saya selalu memberikan masukan berupa ide-ide yang bermanfaat bagi lembaga					

Sumber : Teori Motivasi Abraham Maslow

Variabel Disiplin Kerja (Y) (diisi oleh karyawan)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	Efisiensi Waktu					
1.	Saya selalu datang tepat waktu dalam bekerja					
2.	Saya selalu pulang tepat waktu setelah bekerja					
3.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
4.	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas					
	Kerapihan					
5.	Saya selalu berpakaian rapi sesuai dengan ketentuan lembaga					
	Sanksi					
6.	Saya selalu mematuhi semua peraturan lembaga dan norma-norma sosial yang berlaku					
7.	Lembaga memberikan sanksi apabila saya melanggar peraturan yang ada					
	Hubungan Kemanusiaan					
8.	Lembaga mengajarkan untuk selalu menghormati orang-orang yang ada dilingkungan kerja saya					

Variabel Penelitian

Berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr anggap sesuai dengan keadaan Bpk/Ibu/Sdr.

Keterangan :

- SS = Sangat Setuju, diberi skor 5
- S = Setuju, diberi skor 4
- R = Ragu - Ragu, diberi skor 3
- TS = Tidak Setuju, diberi skor 2
- STS = Sangat Tidak Setuju, diberi skor 1

Variabel Disiplin Kerja (Y) (diisi oleh pimpinan)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	Efisiensi Waktu					
1.	Karyawan saya selalu datang tepat waktu dalam bekerja					
2.	Karyawan saya selalu pulang tepat waktu setelah bekerja					
3.	Karyawan saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
4.	Karyawan saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas					
	Kerapihan					
5.	Karyawan saya selalu berpakaian rapi sesuai dengan ketentuan lembaga					

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	Sanksi					
6.	Karyawan saya selalu mematuhi semua peraturan lembaga dan norma-norma sosial yang berlaku					
7.	Lembaga memberikan sanksi apabila karyawan saya melanggar peraturan yang ada					
	Hubungan Kemanusiaan					
8.	Lembaga mengajarkan untuk selalu menghormati orang-orang yang ada dilingkungan kerja karyawan saya					

LAMPIRAN 2
KUANTITATIF

Rekapitulasi Data Hasil Jawaban 60 Responden

Variabel Kepemimpinan (X_1)

No.	$X_{1.1}$	$X_{1.2}$	$X_{1.3}$	$X_{1.4}$	$X_{1.5}$	$X_{1.6}$	$X_{1.7}$	$X_{1.8}$	$X_{1.9}$	X_1
1	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4,67
2	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4,44
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3,78
4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4,56
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4,44
6	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4,78
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,11
8	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3,44
9	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4,67
10	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3,89
11	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3,67
12	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4,67
13	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,11
14	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
15	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4,67
16	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4,22
17	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3,33
18	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4,78
19	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4,56
20	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
21	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3,78
22	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,11
23	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2,78
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
28	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4,78
29	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4,22
30	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4,33
31	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3,89
32	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4,67
33	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,11
34	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4,22
35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
36	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4,00
37	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
38	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4,44
39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00

No.	$X_{1.1}$	$X_{1.2}$	$X_{1.3}$	$X_{1.4}$	$X_{1.5}$	$X_{1.6}$	$X_{1.7}$	$X_{1.8}$	$X_{1.9}$	X_1
41	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
42	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4,33
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
44	3	4	2	2	3	4	4	4	4	3,33
45	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4,67
46	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4,00
47	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4,56
48	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
49	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4,44
50	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
51	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3,67
52	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3,78
53	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
54	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,89
55	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
56	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22
57	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4,56
58	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4,44
59	4	3	4	3	4	4	3	5	3	3,67
60	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,11
Rata	4,57	4,53	4,05	3,85	3,98	3,87	4,17	4,30	4,23	4,17

Rekapitulasi Data Hasil Jawaban 60 Responden

Variabel Motivasi Kerja (X_2)

No	$X_{2.1}$	$X_{2.2}$	$X_{2.3}$	$X_{2.4}$	$X_{2.5}$	$X_{2.6}$	$X_{2.7}$	$X_{2.8}$	$X_{2.9}$	$X_{2.10}$	$X_{2.11}$	$X_{2.12}$	$X_{2.13}$	$X_{2.14}$	$X_{2.15}$	$X_{2.16}$	$X_{2.17}$	$X_{2.18}$	$X_{2.19}$	$X_{2.20}$	$X_{2.21}$	$X_{2.22}$	$X_{2.23}$	$X_{2.24}$	X_2
1	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4,50
2	4	4	4	5	4	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4,25
3	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4,21
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,96
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4,54
6	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4,75
7	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4,54
8	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,96
9	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4,38
10	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4,54
11	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3,71
12	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4,63
13	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,96
14	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,58
15	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,63
16	2	4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,50
17	2	5	5	4	2	4	5	4	5	3	5	5	3	4	3	3	3	5	4	5	5	4	5	5	4,08
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
19	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4,71
20	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4,54
21	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,21
22	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4,71
23	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4,54
24	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4,54
25	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4,00
26	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,17
27	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4,25
28	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,25
29	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4,38
30	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,75

No	$X_{2.1}$	$X_{2.2}$	$X_{2.3}$	$X_{2.4}$	$X_{2.5}$	$X_{2.6}$	$X_{2.7}$	$X_{2.8}$	$X_{2.9}$	$X_{2.10}$	$X_{2.11}$	$X_{2.12}$	$X_{2.13}$	$X_{2.14}$	$X_{2.15}$	$X_{2.16}$	$X_{2.17}$	$X_{2.18}$	$X_{2.19}$	$X_{2.20}$	$X_{2.21}$	$X_{2.22}$	$X_{2.23}$	$X_{2.24}$	X_2
31	4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3,92
32	4	4	4	4	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4,25
33	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4,42
34	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4,42
35	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4,29
36	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,42
37	4	4	4	4	2	3	4	4	5	4	3	4	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3,46
38	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3,96
39	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,17
40	4	1	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4,21
41	4	5	5	5	3	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4,38
42	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4,46
43	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,08
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
45	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4,17
46	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4,54
47	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4,50
48	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
49	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	3,96
50	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4,04
51	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,88
52	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4,71
53	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,83
54	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4,13
55	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4,33
56	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,88
57	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4,71
58	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4,25
59	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4,58
60	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4,50
Rata	**4,10**	**4,43**	**4,53**	**4,72**	**3,52**	**3,98**	**4,62**	**4,40**	**4,80**	**4,38**	**4,48**	**4,13**	**4,23**	**4,35**	**4,38**	**4,43**	**4,42**	**4,42**	**4,38**	**4,70**	**4,05**	**4,48**	**4,43**	**4,25**	**4,35**

Rekapitulasi Data Hasil Jawaban 60 Responden

Variabel Disiplin Kerja (Y)

No.	Disiplin Kerja (Karyawan) ($Y_{1.1}$)								Y_1	Disiplin Kerja Pimpinan ($Y_{1.2}$)								Y_2	Disiplin Kerja (Y)								Y
	$Y_{1.1.1}$	$Y_{1.1.2}$	$Y_{1.1.3}$	$Y_{1.1.4}$	$Y_{1.1.5}$	$Y_{1.1.6}$	$Y_{1.1.7}$	$Y_{1.1.8}$		$Y_{1.2.1}$	$Y_{1.2.2}$	$Y_{1.2.3}$	$Y_{1.2.4}$	$Y_{1.2.5}$	$Y_{1.2.6}$	$Y_{1.2.7}$	$Y_{1.2.8}$		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	
1	5	2	4	4	5	5	5	4	4,25	5	3	4	5	5	5	5	5	4,63	5,00	2,50	4,00	4,50	5,00	5,00	5,00	4,50	4,44
2	5	2	4	4	5	5	5	5	4,38	5	4	3	3	4	4	4	4	3,88	5,00	3,00	3,50	3,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,13
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	5	5	2	5	5	5	5	5	4,63	4,50	4,50	3,00	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,32
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4,88	4	3	3	2	4	4	5	5	3,75	4,50	3,50	4,00	3,50	4,50	4,50	5,00	5,00	4,32
5	5	3	4	4	5	5	5	5	4,50	5	4	5	5	5	5	5	5	4,88	5,00	3,50	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,69
6	5	4	4	4	5	5	5	5	4,63	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	4,50	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,82
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4	3	5	5	5	5	5	5	4,63	4,50	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,82
8	4	3	4	4	4	4	4	4	3,88	4	3	3	2	4	3	4	4	3,38	4,00	3,00	3,50	3,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,63
9	4	5	4	4	5	4	5	5	4,50	5	3	2	2	5	5	5	5	4,00	4,50	4,00	3,00	3,00	5,00	4,50	5,00	5,00	4,25
10	5	2	4	4	5	5	5	5	4,38	5	4	2	5	4	5	4	4	4,13	5,00	3,00	3,00	4,50	4,50	5,00	4,50	4,50	4,26
11	4	3	4	4	4	4	4	4	3,88	4	3	2	2	4	4	4	4	3,38	4,00	3,00	3,00	3,00	4,50	4,00	4,00	4,00	3,63
12	5	5	5	5	5	5	5	4	4,88	4	3	3	2	4	4	5	4	3,63	4,50	4,00	4,00	3,50	4,50	4,50	5,00	4,50	4,23
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	5	5	4	4	4	5	5	5	4,63	4,50	4,50	4,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,50	4,32
14	5	2	5	5	5	5	5	5	4,63	4	4	3	3	5	5	5	5	4,25	4,50	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,44
15	4	2	4	5	5	5	5	5	4,38	4	3	3	3	4	4	4	4	3,63	4,00	2,50	3,50	4,00	4,50	4,50	4,50	4,50	4,01
16	5	5	4	5	5	5	5	5	4,88	5	3	2	2	5	5	5	4	3,88	5,00	4,00	3,00	3,50	5,00	5,00	5,00	4,50	4,38
17	5	4	4	5	5	5	5	5	4,75	5	2	4	5	5	5	5	5	4,50	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,63
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	3	3	5	5	5	5	5	4,50	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,75
19	5	4	5	5	5	5	5	5	4,88	4	2	2	5	5	5	5	4	4,00	4,50	3,00	3,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,44
20	5	4	5	5	5	5	5	5	4,88	4	4	4	4	5	5	5	5	4,50	4,50	4,00	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,69
21	5	4	4	5	4	4	4	5	4,38	4	2	4	4	4	5	4	5	4,00	4,50	3,00	4,00	4,50	4,00	4,50	4,00	5,00	4,19
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	2	4	4	5	5	4	4	4,13	5,00	3,50	4,50	4,50	5,00	5,00	4,50	4,50	4,57
23	5	4	5	5	5	5	5	5	4,88	4	3	3	2	4	4	4	4	3,50	4,50	3,50	4,00	3,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,19
24	5	3	5	5	5	5	5	5	4,75	4	4	3	4	5	4	5	4	4,13	4,50	3,50	4,00	4,50	5,00	4,50	5,00	4,50	4,44
25	5	4	4	4	5	5	4	4	4,38	4	3	2	5	5	4	5	5	4,13	4,50	3,50	3,00	4,50	5,00	4,50	4,50	4,50	4,23
26	5	4	4	4	5	5	5	5	4,63	4	5	4	5	5	5	4	5	4,63	4,50	4,50	4,00	4,50	5,00	5,00	4,50	5,00	4,63
27	5	4	4	4	5	5	5	5	4,63	4	2	5	5	5	5	5	5	4,50	4,50	3,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,63
28	5	4	4	5	5	5	5	5	4,75	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	4,75
29	5	4	4	4	5	5	5	4	4,50	5	5	4	4	5	5	5	5	4,75	5,00	5,00	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,88
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	4	4	5	5	5	4	4,63	4,50	4,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,50	4,00	4,23

No.	Disiplin Kerja (Karyawan) ($Y_{1.1}$)								Y_1	Disiplin Kerja Pimpinan ($Y_{1.2}$)								Y_2	Disiplin Kerja (Y)								Y
	$Y_{1.1.1}$	$Y_{1.1.2}$	$Y_{1.1.3}$	$Y_{1.1.4}$	$Y_{1.1.5}$	$Y_{1.1.6}$	$Y_{1.1.7}$	$Y_{1.1.8}$		$Y_{1.2.1}$	$Y_{1.2.2}$	$Y_{1.2.3}$	$Y_{1.2.4}$	$Y_{1.2.5}$	$Y_{1.2.6}$	$Y_{1.2.7}$	$Y_{1.2.8}$		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	
31	4	3	4	4	4	4	4	4	3,88	5	2	4	5	5	5	5	5	4,50	4,50	2,50	4,00	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,19
32	5	5	5	5	5	5	5	4	4,88	5	5	4	5	5	5	5	4	4,75	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,82
33	5	4	4	4	5	5	5	5	4,63	5	3	4	4	5	5	5	4	4,38	5,00	3,50	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,50	4,51
34	5	4	4	4	5	5	5	5	4,63	5	5	4	4	5	4	5	4	4,50	5,00	4,50	4,00	4,00	5,00	4,50	5,00	4,50	4,57
35	5	4	4	4	5	5	5	4	4,50	5	4	5	5	5	4	5	4	4,63	5,00	4,00	4,50	4,50	5,00	4,50	5,00	4,00	4,57
36	4	4	4	5	4	4	4	4	4,13	5	5	5	5	5	4	5	5	4,88	4,50	4,50	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	4,50	4,51
37	4	3	4	4	4	3	4	4	3,75	4	5	3	5	4	5	5	4	4,50	4,00	4,00	3,50	4,50	4,00	4,00	4,50	4,50	4,13
38	4	4	4	5	5	5	4	5	4,50	5	5	4	5	5	5	5	5	4,88	4,50	4,50	4,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	4,69
39	5	4	4	4	5	5	5	5	4,63	5	3	4	5	5	5	5	5	4,63	5,00	3,50	4,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,63
40	4	5	4	4	5	4	5	5	4,50	4	3	4	5	5	5	4	5	4,38	4,00	4,00	4,00	4,50	5,00	4,50	4,50	5,00	4,44
41	5	4	4	4	5	5	5	5	4,63	5	4	3	4	5	4	4	5	4,25	5,00	4,00	3,50	4,00	5,00	4,50	4,50	5,00	4,44
42	5	4	5	5	5	5	5	5	4,88	5	4	4	4	5	5	4	5	4,50	5,00	4,00	4,50	4,50	5,00	5,00	4,50	5,00	4,69
43	4	5	4	4	5	5	5	4	4,50	5	3	3	4	4	5	4	4	4,00	4,50	4,00	3,50	4,00	4,50	5,00	4,50	4,00	4,25
44	5	4	5	5	5	5	5	5	4,88	4	3	3	4	5	4	4	5	4,00	4,50	3,50	4,00	4,50	5,00	4,50	4,50	5,00	4,44
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	5	5	5	4	5	4,50	4,50	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	4,75
46	5	3	4	5	4	4	4	5	4,25	5	5	4	5	5	5	5	4	4,75	5,00	4,00	4,00	5,00	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	4	5	5	5	5	5	4,88	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,94
48	5	4	4	4	5	4	4	5	4,38	5	4	4	5	5	5	5	4	4,63	5,00	4,00	4,00	4,50	5,00	4,50	4,50	4,50	4,51
49	5	5	5	5	5	5	4	5	4,88	5	5	4	4	5	4	4	5	4,50	5,00	5,00	4,50	4,50	5,00	4,50	4,00	5,00	4,69
50	5	4	4	5	5	4	4	4	4,38	4	4	4	4	5	5	5	5	4,50	4,50	4,00	4,00	4,50	5,00	4,50	4,50	4,50	4,44
51	4	2	4	4	4	4	4	4	3,75	4	4	4	4	4	5	5	5	4,38	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,50	4,07
52	4	4	4	4	5	5	5	5	4,50	5	3	4	4	4	4	5	5	4,25	4,50	3,50	4,00	4,00	4,50	4,50	5,00	5,00	4,38
53	5	4	4	4	5	5	5	5	4,63	5	4	5	4	5	5	5	5	4,75	5,00	4,00	4,50	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,69
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	5	5	3	5	5	5	4	5	4,63	4,50	4,50	3,50	4,50	4,50	4,50	4,00	4,50	4,32
55	5	4	4	5	5	5	4	5	4,63	4	5	3	5	5	5	4	5	4,50	4,50	4,50	3,50	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,57
56	4	2	4	4	4	4	4	4	3,38	5	5	3	5	5	5	5	5	4,75	4,50	3,50	3,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,07
57	5	4	5	5	5	5	5	5	4,88	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,94
58	5	5	4	5	5	5	5	5	4,88	5	5	5	5	4	4	5	5	4,75	5,00	5,00	4,50	5,00	4,50	4,50	5,00	5,00	4,82
59	5	4	4	5	4	5	5	5	4,63	5	4	3	5	4	4	5	5	4,38	5,00	4,00	3,50	5,00	4,00	4,50	5,00	5,00	4,51
60	5	4	4	4	5	4	4	4	4,25	5	5	5	4	5	5	5	5	4,88	5,00	4,50	4,50	4,00	5,00	4,50	4,50	4,50	4,57
Rata	**4,73**	**3,88**	**4,30**	**4,50**	**4,78**	**4,70**	**4,68**	**4,68**	**4,53**	**4,63**	**3,85**	**3,67**	**4,23**	**4,73**	**4,68**	**4,70**	**4,68**	**4,40**	**4,68**	**3,87**	**3,99**	**4,37**	**4,76**	**4,69**	**4,69**	**4,68**	**4,47**

arakteristik Responden

lo.	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Masa Kerja
1	Pria	> 50 tahun	S1 Ekonomi	21 - 25 tahun
2	Pria	46 - 50 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	> 30 tahun
3	Pria	> 50 tahun	S1 Ekonomi	21 - 25 tahun
4	Pria	> 50 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	26 - 30 tahun
5	Pria	> 50 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	26 - 30 tahun
6	Pria	> 50 tahun	S1 Ekonomi	26 - 30 tahun
7	Pria	> 50 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	26 - 30 tahun
8	Pria	> 50 tahun	S1 Ekonomi	21 - 25 tahun
9	Pria	36 - 40 tahun	S1 Ekonomi	11 -15 tahun
10	Wanita	46 - 50 tahun	S1 Ekonomi	26 - 30 tahun
11	Pria	46 - 50 tahun	S1 Ekonomi	26 - 30 tahun
12	Wanita	46 - 50 tahun	S1 Ekonomi	21 -25 tahun
13	Pria	> 50 tahun	SMU	26 - 30 tahun
14	Wanita	30 - 35 tahun	S1 Ekonomi	5 - 10 tahun
15	Pria	31 - 35 tahun	S1 Ekonomi	21 - 25 tahun
16	Pria	> 50 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	21 - 25 tahun
17	Pria	> 50 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	25 - 30 tahun
18	Pria	> 50 tahun	S1 Ekonomi	25 - 30 tahun
19	Pria	46 - 50 tahun	S1 Ekonomi	16 - 20 tahun
20	Pria	46 - 50 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	16 - 20 tahun
21	Pria	46 - 50 tahun	STM	21 - 25 tahun
22	Wanita	46 - 50 tahun	SMU	21 - 25 tahun
23	Pria	41 - 45 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	21 - 25 tahun
24	Pria	41 - 45 tahun	SMU	21 - 25 tahun
25	Pria	36 - 40 tahun	S1 Ekonomi	11 - 15 tahun
26	Pria	36 - 40 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	11 - 15 tahun
27	Pria	36 - 40 tahun	SMU	16 - 20 tahun
28	Pria	36 - 40 tahun	S1 Ekonomi	16 - 20 tahun
29	Pria	36 - 40 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	16 - 20 tahun
30	Pria	41 - 45 tahun	SMU	21 - 25 tahun
31	Pria	46 - 50 tahun	S1 Ekonomi	21 - 25 tahun
32	Pria	> 50 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	26 - 30 tahun
33	Wanita	41 - 45 tahun	S1 Ekonomi	21 - 25 tahun
34	Pria	41 - 45 tahun	SMU	16 - 20 tahun
35	Pria	41 - 45 tahun	SMU	21 - 25 tahun
36	Pria	41 - 45 tahun	SMU	21 - 25 tahun
37	Pria	46 - 50 tahun	SMU	21 - 25 tahun
38	Pria	46 - 50 tahun	S1 Ekonomi	21 - 25 tahun
39	Pria	46 - 50 tahun	SMU	26 - 30 tahun
40	Pria	36 - 40 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	11 - 15 tahun
41	Pria	< 30 tahun	SMU	5 - 10 tahun
42	Pria	46 - 50 tahun	SMU	21 - 25 tahun
43	Pria	41 - 45 tahun	SMU	21 - 25 tahun
44	Pria	> 50 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	26 - 30 tahun
45	Pria	41 - 45 tahun	SMU	21 - 25 tahun
46	Pria	< 30 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	< 5 tahun
47	Pria	36 - 40 tahun	S1 Ekonomi	16 - 20 tahun
48	Pria	36 - 40 tahun	SMU	5 - 10 tahun

49	Pria	< 30 tahun	SMU	< 5 tahun
50	Pria	41 - 45 tahun	SMU	21 - 25 tahun
51	Pria	41 - 45 tahun	SMU	16 - 20 tahun
52	Pria	< 30 tahun	SMU	< 5 tahun
53	Pria	< 30 tahun	SMU	< 5 tahun
54	Pria	< 30 tahun	S1 Ekonomi	< 5 tahun
55	Pria	< 30 tahun	S1 Ekonomi	< 5 tahun
56	Wanita	< 30 tahun	S1 Ekonomi	< 5 tahun
57	Pria	< 30 tahun	STM	< 5 tahun
58	Pria	< 30 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	< 5 tahun
59	Pria	< 30 tahun	D1/D3/Akademi/Sarjana Muda	< 5 tahun
60	Pria	41 - 45 tahun	SMU	21 - 25 tahun

Correlations

Variabel		Total
Kep 1	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
Kep 2	Pearson Correlation	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
Kep 3	Pearson Correlation	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
Kep 4	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
Kep 5	Pearson Correlation	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
Kep 6	Pearson Correlation	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
Kep 7	Pearson Correlation	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
Kep 8	Pearson Correlation	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
Kep 9	Pearson Correlation	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
X1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	60

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

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1.	KEP1	Kepemimpinan
2.	KEP2	Kepemimpinan
3.	KEP3	Kepemimpinan
4.	KEP4	Kepemimpinan
5.	KEP5	Kepemimpinan
6.	KEP6	Kepemimpinan
7.	KEP7	Kepemimpinan
8.	KEP8	Kepemimpinan
9.	KEP9	Kepemimpinan

Reliability Coefficients

N of Cases = 60.0 N of Items = 9

Alpha = .8542



Correlations

Variabel		Total
MK 1	Pearson Correlation	.444**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 2	Pearson Correlation	.448**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 3	Pearson Correlation	.498**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 4	Pearson Correlation	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 5	Pearson Correlation	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 6	Pearson Correlation	.436**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 7	Pearson Correlation	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 8	Pearson Correlation	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 9	Pearson Correlation	.506**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 10	Pearson Correlation	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 11	Pearson Correlation	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 12	Pearson Correlation	.508**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 13	Pearson Correlation	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60

Variabel		Total
MK 14	Pearson Correlation	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 15	Pearson Correlation	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 16	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 17	Pearson Correlation	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 18	Pearson Correlation	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 19	Pearson Correlation	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 20	Pearson Correlation	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 21	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 22	Pearson Correlation	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 23	Pearson Correlation	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
MK 24	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
X2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	60

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

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1.	MK1	Motivasi Kerja
2.	MK2	Motivasi Kerja
3.	MK3	Motivasi Kerja
4.	MK4	Motivasi Kerja
5.	MK5	Motivasi Kerja
6.	MK6	Motivasi Kerja
7.	MK7	Motivasi Kerja
8.	MK8	Motivasi Kerja
9.	MK9	Motivasi Kerja
10.	MK10	Motivasi Kerja
11.	MK11	Motivasi Kerja
12.	MK12	Motivasi Kerja
13.	MK13	Motivasi Kerja
14.	MK14	Motivasi Kerja
15.	MK15	Motivasi Kerja
16.	MK16	Motivasi Kerja
17.	MK17	Motivasi Kerja
18.	MK18	Motivasi Kerja
19.	MK19	Motivasi Kerja
20.	MK20	Motivasi Kerja
21.	MK21	Motivasi Kerja
22.	MK22	Motivasi Kerja
23.	MK23	Motivasi Kerja
24.	MK24	Motivasi Kerja

Reliability Coefficients

N of Cases = 60.0 N of Items = 24

Alpha = .9101

Correlations

Variabel		Total
DKK 1	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKK 2	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKK 3	Pearson Correlation	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKK 4	Pearson Correlation	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKK 5	Pearson Correlation	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKK 6	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKK 7	Pearson Correlation	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKK 8	Pearson Correlation	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
Y1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	60

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

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1.	DKK1	Disiplin kerja karyawan
2.	DKK2	Disiplin kerja karyawan
3.	DKK3	Disiplin kerja karyawan
4.	DKK4	Disiplin kerja karyawan
5.	DKK5	Disiplin kerja karyawan
6.	DKK6	Disiplin kerja karyawan
7.	DKK7	Disiplin kerja karyawan
8.	DKK8	Disiplin kerja karyawan

Reliability Coefficients

N of Cases = 60.0 N of Items = 8

Alpha = .8148

Correlations

Variabel		Total
DKP 1	Pearson Correlation	.513**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKP 2	Pearson Correlation	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKP 3	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKP 4	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKP 5	Pearson Correlation	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKP 6	Pearson Correlation	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKP 7	Pearson Correlation	.475**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
DKP 8	Pearson Correlation	.503**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
Y1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	60

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

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1.	DKP1	Disiplin kerja Pimpinan
2.	DKP2	Disiplin kerja Pimpinan
3.	DKP3	Disiplin kerja Pimpinan
4.	DKP4	Disiplin kerja Pimpinan
5.	DKP5	Disiplin kerja Pimpinan
6.	DKP6	Disiplin kerja Pimpinan
7.	DKP7	Disiplin kerja Pimpinan
8.	DKP8	Disiplin kerja Pimpinan

Reliability Coefficients

N of Cases = 60.0 N of Items = 8

Alpha = .7141

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Pria	54	90.0	90.0	90.0
	2 Wanita	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 < 30 Thn	11	18.3	18.3	18.3
	2 30 - 35 Thn	2	3.3	3.3	21.7
	3 36 - 40 Thn	9	15.0	15.0	36.7
	4 41 - 45 Thn	12	20.0	20.0	56.7
	5 46 - 50 Thn	13	21.7	21.7	78.3
	6 > 50 Thn	13	21.7	21.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 SMU/ Sederajat	23	38.3	38.3	38.3
	2 D1 - D3	16	26.7	26.7	65.0
	3 Sarjana (S1)	21	35.0	35.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 < 5 Thn	10	16.7	16.7	16.7
	2 5 - 10 Thn	3	5.0	5.0	21.7
	3 11 - 15 Thn	4	6.7	6.7	28.3
	4 16 - 20 Thn	8	13.3	13.3	41.7
	5 21 - 25 Thn	22	36.7	36.7	78.3
	6 26 - 30 Thn	12	20.0	20.0	98.3
	7 > 30 Thn	1	1.7	1.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y Disiplin Kerja	35.7250	2.20636	60
X1 Kepemimpinan	37.57	3.548	60
X2 Motivasi Kerja	104.38	7.768	60

Correlations

		Y Disiplin Kerja	X1 Kepemimpinan	X2 Motivasi Kerja
Pearson Correlation	Y Disiplin Kerja	1.000	.471	.391
	X1 Kepemimpinan	.471	1.000	.196
	X2 Motivasi Kerja	.391	.196	1.000
Sig. (1-tailed)	Y Disiplin Kerja	.	.000	.001
	X1 Kepemimpinan	.000	.	.067
	X2 Motivasi Kerja	.001	.067	.
N	Y Disiplin Kerja	60	60	60
	X1 Kepemimpinan	60	60	60
	X2 Motivasi Kerja	60	60	60

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 Motivasi Kerja, X1 Kepemimpinan[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Disiplin Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561[a]	.314	.290	1.85871

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

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	90.289	2	45.145	13.067	.000[a]
	Residual	196.923	57	3.455		
	Total	287.213	59			

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

b. Dependent Variable: Y Disiplin Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	16.936	3.806		4.449	.000
	X1 Kepemimpinan	.255	.070	.410	3.664	.001
	X2 Motivasi Kerja	.088	.032	.311	2.779	.007

Coefficients[a]

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)			
	X1 Kepemimpinan	.471	.437	.402
	X2 Motivasi Kerja	.391	.345	.305

a. Dependent Variable: Y Disiplin Kerja

LAMPIRAN 3

TABEL

tabel t

1-tail	0.005	0.01	0.025	0.05
2-tail	0.01	0.02	0.05	0.1
51	2.676	2.402	2.008	1.675
52	2.674	2.400	2.007	1.675
53	2.672	2.399	2.006	1.674
54	2.670	2.397	2.005	1.674
55	2.668	2.396	2.004	1.673
56	2.667	2.395	2.003	1.673
57	2.665	2.394	2.002	1.672
58	2.663	2.392	2.002	1.672
59	2.662	2.391	2.001	1.671
60	2.660	2.390	2.000	1.671
61	2.659	2.389	2.000	1.670
62	2.657	2.388	1.999	1.670
63	2.656	2.387	1.998	1.669
64	2.655	2.386	1.998	1.669
65	2.654	2.385	1.997	1.669
66	2.652	2.384	1.997	1.668
67	2.651	2.383	1.996	1.668
68	2.650	2.382	1.995	1.668
69	2.649	2.382	1.995	1.667
70	2.648	2.381	1.994	1.667
71	2.647	2.380	1.994	1.667
72	2.646	2.379	1.993	1.666
73	2.645	2.379	1.993	1.666
74	2.644	2.378	1.993	1.666
75	2.643	2.377	1.992	1.665
76	2.642	2.376	1.992	1.665
77	2.641	2.376	1.991	1.665
78	2.640	2.375	1.991	1.665
79	2.640	2.374	1.990	1.664
80	2.639	2.374	1.990	1.664
81	2.638	2.373	1.990	1.664
82	2.637	2.373	1.989	1.664
83	2.636	2.372	1.989	1.663
84	2.636	2.372	1.989	1.663
85	2.635	2.371	1.988	1.663
86	2.634	2.370	1.988	1.663
87	2.634	2.370	1.988	1.663
88	2.633	2.369	1.987	1.662
89	2.632	2.369	1.987	1.662
90	2.632	2.368	1.987	1.662
91	2.631	2.368	1.986	1.662
92	2.630	2.368	1.986	1.662
93	2.630	2.367	1.986	1.661
94	2.629	2.367	1.986	1.661
95	2.629	2.366	1.985	1.661
96	2.628	2.366	1.985	1.661
97	2.627	2.365	1.985	1.661
98	2.627	2.365	1.984	1.661
99	2.626	2.365	1.984	1.660
100	2.626	2.364	1.984	1.660

sumber : Magic 2000 Solver telp (0274) 523858

tabel r

1 tail	0.01	0.05	0.15	0.3
51	0.215	0.181	0.102	0.102
52	0.213	0.179	0.101	0.101
53	0.211	0.178	0.100	0.100
54	0.209	0.176	0.099	0.099
55	0.207	0.174	0.098	0.098
56	0.205	0.172	0.097	0.097
57	0.202	0.170	0.096	0.096
58	0.200	0.169	0.095	0.095
59	0.198	0.167	0.094	0.094
60	0.196	0.165	0.093	0.093
61	0.195	0.164	0.093	0.093
62	0.194	0.163	0.092	0.092
63	0.193	0.163	0.092	0.092
64	0.192	0.162	0.091	0.091
65	0.191	0.161	0.091	0.091
66	0.190	0.160	0.090	0.090
67	0.189	0.159	0.090	0.090
68	0.188	0.159	0.089	0.089
69	0.187	0.158	0.089	0.089
70	0.187	0.157	0.089	0.089
71	0.186	0.156	0.088	0.088
72	0.185	0.155	0.088	0.088
73	0.184	0.155	0.087	0.087
74	0.183	0.154	0.087	0.087
75	0.182	0.153	0.086	0.086
76	0.181	0.152	0.086	0.086
77	0.180	0.151	0.085	0.085
78	0.179	0.151	0.085	0.085
79	0.178	0.150	0.084	0.084
80	0.177	0.149	0.084	0.084
81	0.176	0.148	0.084	0.084
82	0.175	0.147	0.083	0.083
83	0.174	0.147	0.083	0.083
84	0.173	0.146	0.082	0.082
85	0.172	0.145	0.082	0.082
86	0.171	0.144	0.081	0.081
87	0.170	0.143	0.081	0.081
88	0.169	0.143	0.080	0.080
89	0.168	0.142	0.080	0.080
90	0.168	0.141	0.080	0.080
91	0.167	0.140	0.079	0.079
92	0.166	0.139	0.079	0.079
93	0.165	0.139	0.078	0.078
94	0.164	0.138	0.078	0.078
95	0.163	0.137	0.077	0.077
96	0.162	0.136	0.077	0.077
97	0.161	0.135	0.076	0.076
98	0.160	0.135	0.076	0.076
99	0.159	0.134	0.075	0.075
100	0.158	0.133	0.075	0.075

sumber : Magic 2000 Solver telp (0274) 523858