

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA
KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS LAMPUNG**

(Tesis)

Oleh:

YULTA RIDHO ADHADI



**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRAK
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA
KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS LAMPUNG

Oleh

Yulta Ridho Adhadi

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang mempunyai peranan penting didalam sebuah organisasi. Pencapaian suatu organisasi erat kaitanya dengan kualitas kerja yang dimiliki pegawai dalam organisasi. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam sebuah organisasi dituntut untuk memiliki keterampilan, semangat kerja serta kedisiplinan guna mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Masalah dalam penelitian ini yaitu apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Lampung.

Penelitian ini dilakukan di Universitas Lampung dengan menyebar kuesioner kepada 238 pegawai, adapun total kuesioner yang kembali dan layak dianalisis berjumlah 198 orang, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian eksplanatori, dengan menggunakan perhitungan regresi linier sederhana dengan menggunakan alat hitung SPSS 21. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan dan disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Unila, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Unila, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Unila. Pemimpin harus lebih memperhatikan tentang pengawasan terhadap pegawai, meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan dan kerjasama dalam kelompok. Disiplin kerja yang sudah baik perlu dipertahankan dan tingkatkan agar hasil kerja yang optimal dapat diperoleh.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja.

ABSTRACT
EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, WORK MOTIVATION, AND
WORK DISCIPLINE ON EDUCATIONAL PERFORMANCE OF LAMPUNG
UNIVERSITY

By

Yulta Ridho Adhadi

Human resources is one element that has an important role in an organization. The achievement of an organization is closely related to the quality of work that employees have in the organization. Civil Servants (PNS) in an organization are required to have the skills, morale and discipline to achieve better organizational goals. The problem in this study is whether leadership style influences employee performance, whether motivation influences employee performance, does work discipline affect employee performance. The purpose of this study was to analyze the influence of leadership style, work motivation and work discipline on the performance of educational staff at the University of Lampung.

This research was conducted at the University of Lampung by distributing questionnaires to 238 employees, while the total questionnaires returned and worth analyzing were 198 people, the method used in this study was explanatory research, using simple linear regression calculations using the SPSS 21 calculation tool. The results of the study supports the hypothesis proposed and concluded that leadership style has a positive effect on the performance of education staff in Unila, work motivation has a positive effect on the performance of education staff in Unila, work discipline has a positive effect on the performance of education staff in Unila. Leaders must pay more attention to supervision of employees, improve communication between superiors and subordinates and cooperation in groups. Good work discipline needs to be maintained and improved so that optimal work results can be obtained.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Work Discipline, and Performance.

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA
KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS LAMPUNG**

Oleh

YULTA RIDHO ADHADI

(Tesis)

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

Judul Tesis : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,
MOTIVASI KERJA, DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA TENAGA
KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : Yulta Ridho Adhadi

Nomor Pokok Mahasiswa : 1521011009

Konsentrasi : MSDM

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

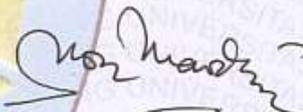
Universitas Lampung

Pembimbing I

Pembimbing II

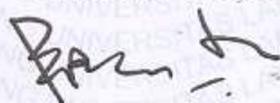


Dr. Mahrinasari, S.E., M.Sc.
NIP 19661027 199003 2002



Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP 19701106 199802 2001

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Lampung**



Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2001

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

**1.1 Ketua Penguji
(Pembimbing I)**

: Dr. Mahrinasari, S.E., M.Sc.



1.2 Penguji I

: Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.



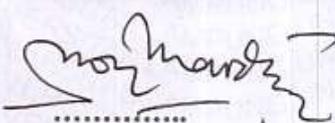
1.3 Penguji II

: Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.



**1.4 Sekretaris Penguji
(Pembimbing II)**

: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.

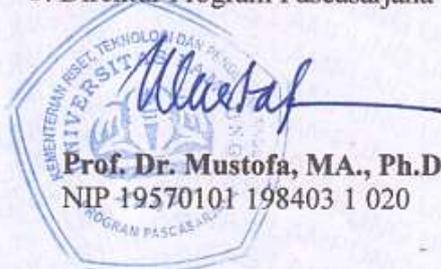


2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP 19610904 198703 1011

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Mustofa, MA., Ph.D.
NIP 19570101 198403 1 020

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : 24 Juli 2019

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS LAMPUNG”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **plagiatisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 26 Juli 2019

Pembuat Pernyataan



Yulta Ridho Adhadi, S.E.

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Way Kanan pada tanggal 01 Juli 1991. Anak keempat dari pasangan bapak Ahmad Sudirman dan ibu Subariah.

Pada tahun 2004, penulis menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 1 Rantau Temiang, Way Kanan. Tahun 2007 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 1 Banjit dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 2010 di SMA YP Unila .

Penulis terdaftar sebagai mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2010 dan berhasil menyelesaikan studi di tahun 2014 dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E). Pada tahun 2015 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

1. Man Jadda Wa Jada

(Siapa yang bersungguh-sungguh akan berhasil).

2. Man Shobaro Zafiro

(Siapa yang bersabar akan beruntung), .

3. Man Saaro 'Alaa Darbi Washola

(Siapa yang berjalan di jalur-Nya akan sampai)

Kupersembahkan tesis ini kepada:

Bapak dan ibu tercinta, Bapak Ahmad Sudirman dan Ibu Subariah, kakak dan bibi serta keponakanku yang tersayang, terimakasih atas segala cinta dan kasih sayang yang begitu tulus dan ikhlas, serta doa yang tiada henti dipanjatkan hanya untuk keberhasilan ananda.

Serta **ALMAMATERKU TERCINTA.**

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis ucapkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Lampung” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis mengakui banyak hambatan dan kesulitan dalam menyelesaikan tesis ini. Tetapi dengan ikhtiar, kerja keras, semangat, dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung;
2. Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
3. Dr. Mahrinasari, S.E, M.Sc., selaku Pembimbing Utama atas kesediaannya memberikan bimbingan, berbagai macam ilmu pengetahuan, nasihat yang membangun dan juga mempermudah dalam proses penyelesaian tesis ini;
4. Dr. Nova Mardiana, S.E, M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan yang sangat membantu dari awal hingga akhir proses penyusunan tesis ini;

5. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., selaku Penguji I atas kesediaannya memberikan bimbingan, berbagai macam ilmu pengetahuan, nasihat yang membangun dan juga mempermudah dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Penguji II dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
7. Seluruh Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
8. Ibu Wanti atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini;
9. Seluruh staff di Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
10. Seluruh Pimpinan dan Staff Tenaga Kependidikan Universitas Lampung, terima kasih atas segala kerjasamanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian;
11. Semua pihak yang terlibat dan berperan penting dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari ALLAH SWT.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Bandar Lampung, 26 Juli 2019

Yulta Ridho Adhadi, S.E.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	vii
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka	10
2.1.1. Gaya Kepemimpinan	10
2.1.2. Motivasi kerja	19
2.1.3. Disiplin Kerja.....	23
2.1.4. Kinerja Pegawai	25
2.1.5. Penelitian Terdahulu	29
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	32
2.2.1. Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai	32

2.2.2. Motivasi dan Kinerja Pegawai	32
2.2.3. Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai	33
2.2.4. Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja..	34

III. METODELOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	36
3.2 Populasi Dan Sampel Penelitian.....	36
3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian	38
3.3.1 Variabel Penelitian	38
3.3.2 Definisi Operasional Variabel	39
3.4 Metode Analisis Data.....	41
3.5 Teknik Analisis Data.....	42
3.5.1 Uji Validitas	42
3.5.2 Uji Reliabilitas	45
3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda	46

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1 Karakteristik Responden.....	49
1.2 Hasil Analisis Data	52
1.2.1 Hasil Uji Normalitas	52
1.2.2 Analisis Deskriptif.....	52
1.3 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	60
1.4 Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)	62
1.5 Pembahasan	62
1.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja....	63

1.5.2	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.....	64
1.5.3	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	64
1.5.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disipin terhadap Kinerja	65

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1	Simpulan	67
5.2	Saran.....	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

Daftar Tabel

Tabel Halaman

1.1 Tabel jumlah Tenaga Kependidikan Unila	4
1.2 Tabel Absensi Pegawai	5
1.3 Tabel PP no 53/2010 tentang disiplin PNS	6
2.1 Rekapitulasi hasil penelitian terdahulu	29
3.1 Definisi operasional variabel	39
3.2 Hasil uji validitas gaya kepemimpinan	43
3.3 Hasil uji validitas motivasi kerja.....	43
3.4 Hasil uji validitas disiplin kerja	44
3.5 Hasil uji validitas kinerja	44
3.6 Hasil uji realibilitas	45
4.1 Hasil pengumpulan data kuesioner	49
4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	50
4.3 Karakteristik responden berdasarkan usia.....	50
4.4 Karakteristik responden berdasarkan latar pendidikan	51
4.5 Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja.....	51
4.6 Statistik deskriptif	53
4.7 Skor dan kriteria berdasarkan nilai rata-rata	53
4.8 Nilai rata-rata per item gaya kepemimpinan	54
4.9 Nilai rata-rata per item motivasi intrinsik	56
4.10 Nilai rata-rata per item motivasi ekstrinsik.....	56

4.11 Nilai rata-rata per item disiplin kerja	58
4.12 Nilai rata-rata per item kinerja	59
4.13 Hasil uji regresi linier berganda	60
4.14 Hasil Uji F	62

Daftar gambar

Gambar halaman

kerangka fikir	35
----------------------	----

1. PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang mempunyai peranan penting didalam sebuah organisasi. Pencapaian suatu organisasi erat kaitanya dengan kualitas kerja yang dimiliki pegawai dalam organisasi tersebut. Untuk itu sumber daya manusia harus dapat dikelola se-efektif mungkin guna mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Untuk dapat memaksimalkan kinerja yang baik ada banyak faktor yang mempengaruhi baik itu dari kepemimpinan yang ada dalam organisasi, motivasi yang diterima oleh pegawai, disiplin kerja seorang pegawai, kesejahteraan, pendidikan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002). Berarti keberhasilan atau kegagalan yang dicapai suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin dalam memimpin organisasi. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai, tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya oleh organisasi seperti mengatur mesin, dalam sebuah organisasi pegawai merupakan asset yang sangat penting dan perannya dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi baik tidaknya organisasi itu kedepannya. Tujuan organisasi tidak mungkin terwujud

tanpa peran aktif pegawai, meskipun alat- alat yang dimiliki organisasi begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki organisasi tidak ada manfaatnya bagi organisasi, jika peran aktif pegawai tidak diikuti sertakan.

Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001 :3), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja.

Dengan adanya motivasi ini pemimpin dapat mendorong atau menggerakkan potensi yang dimiliki bawahan agar mau bekerja secara produktif dan efisien, supaya apa yang telah di cita-citakan organisasi selama ini dapat tercapai. Pegawai yang telah termotivasi dapat memberikan kinerja optimal yang dimilikinya dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

Hal lain yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi ialah faktor disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2006) kedisiplinan merupakan fungsi operatif dalam mengelola SDM karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Kedisiplinan yang baik tercermin dari rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan sangat diperlukan didalam sebuah organisasi. Hal yang membedakan antara orang yang berhasil dengan orang yang tidak berhasil terletak pada kedisiplinannya. Sebuah organisasi yang berhasil adalah organisasi yang konsisten dalam

melaksanakan suatu strategi, dimana peran SDM dan tingkat kedisiplinan menentukan keberhasilannya.

Disiplin kerja merupakan kebutuhan yang sangat penting dalam rangka menciptakan iklim dan suasana kerja yang baik bagi kepentingan pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja dalam suatu organisasi secara umum menuntut setiap anggotanya untuk patuh dan taat kepada aturan kerja yang berlaku, agar seluruh tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik bagi kepentingan organisasi tersebut.

Universitas Lampung (Unila) adalah satu-satunya Universitas Negeri di Provinsi Lampung. Unila telah menetapkan tekad untuk melanjutkan dharma membangun Unila dan bangsa secara bersama-sama. Dengan keteguhan hati, dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Unila 2005-2025 telah ditetapkan visi Unila yaitu :” Pada Tahun 2025 Unila Menjadi Perguruan Tinggi Sepuluh Terbaik di Indonesia.”Sejalan dengan misi pembangunan pendidikan nasional serta kebijakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Unila telah pula menetapkan misi dalam RPJP Unila 2005-2025, yaitu :

1. menyelenggarakan tridarma PT yang berkualitas dan relevan;
2. menjalankan tata pamong organisasi Unila yang baik (*good university governance*);
3. menjamin aksesibilitas dan ekuitas pendidikan tinggi;
4. menjalin kerja sama dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri.

Peran pemimpin dalam hal ini sangatlah penting untuk mewujudkan visi dan misi unila tentunya. Banyak hal yang harus dibenahi diantaranya ialah, dari segi sumber daya manusia yang ada dalam instansi Unila. Seorang pemimpin harus bisa bersinergi dengan bawahannya, menjalin hubungan yang baik dengan bawahan, mengembangkan potensi yang dimiliki bawahan dan memberikan contoh kedisiplinan yang baik agar menjadi teladan bagi para bawahan supaya apa yang dicita-citakan dapat tercapai.

Tabel 1. Jumlah Tenaga Kependidikan Unila 2016

No	Usia	Jumlah Tenaga Kependidikan (Orang)	Persentase
1	20-25	8	1,2 %
2	26-34	60	9,3 %
3	35-45	220	34,3 %
4	46-55	267	41,6 %
5	>56	87	13,6 %
	JUMLAH	642	

Sumber: Badan Kepegawaian BUK 2016

Tabel 1 diatas menunjukkan persentase usia tenaga kependidikan di Universitas Lampung. Usia 46-45 merupakan persentase tertinggi sebesar 41,6%.

Untuk melihat seberapa disiplin tenaga kependidikan di Unila salah satunya dapat dilihat dari tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Absensi Pegawai Tenaga Kependidikan Unila 2016

No	Bulan	Alpha	%	Cuti	%	Dinas Luar	%	Sakit		Izin	%
1	Juli	120	18,7%	6	0,9%	19	8,8%	16	2,5%	25	3,9%
2	Agustus	149	23%	3	0,5%	37	5,8%	6	0,9%	36	5,6%
3	September	207	32%	13	2%	30	4,7%	6	0,9%	25	3,9%
4	Oktober	150	23%	4	0,6%	25	3,8%	7	1%	50	7,7%
5	Nopember	142	22%	4	0,6%	65	10%	12	1,7%	28	4,3%
6	Desember	4	0,6%	2	0,3%	5	0,8%	1	0,2%	8	1,2%

Sumber: Badan Kepegawaian BUK 2016

Tabel 2 diatas menunjukkan jumlah pegawai yang alpha, cuti, dinas luar, sakit, dan izin dalam kurun waktu juli sampai desember 2016. Berdasarkan tabel absensi pegawai, persentase alpha tertinggi pada bulan september yaitu sebesar 32%, meskipun pada bulan desember menurun hanya sebesar 0,6%. Hal ini berarti bahwa masih banyaknya pegawai yang kurang disiplin, sehingga peran pemimpin dalam masalah ini sangat penting supaya ketidakhadiran yang tinggi tersebut dapat diminimalisir.

Manusia pada dasarnya mempunyai keinginan dan kebutuhan yang mendasar dari dalam dirinya, dimana hal itu dapat berakibat mendahulukan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan sebuah instansi. Sehingga diperlukan suatu konsep disiplin untuk dapat mengarahkan dan mendorong kepada ketentuan yang telah ditetapkan. Untuk menerapkan kedisiplinan pada sebuah isntansi, dapat dilakukan dengan pemberian sanksi dan *reward* (hadiah). Sanksi bagi pelanggar

disiplin tentang ketentuan tidak masuk kerja, bolos pada jam kerja seperti tercantum dalam pasal 8 peraturan pemerintah No.53/2010, yang memberikan sanksi diatur secara bertingkat. Selain itu, pelanggaran terhadap kewajiban jam kerja dan mentaati ketentuan jam kerja dihitung secara kumulatif dan jika jumlahnya mencapai 7,2 jam dikonversi menjadi satu hari. Tabel 3 menyajikan gambaran mengenai disiplin kerja yang telah diatur dalam peraturan pemerintah No.53/2010 (Sumber Menpan.Go.Id/Sdm-Aparatur/581-Disiplin-Pns).

Tabel 3. Peraturan Pemerintah No.53/2010 tentang Disiplin PNS

Kelompok	Jumlah hari tidak masuk kerja	sanksi
I	5-15 (hari)	Disiplin ringan
	5	Teguran lisan
	6-10	Teguran tertulis
	10-15	Pernyataan tidak puas secara tertulis
II	16-30 (hari)	Disiplin sedang
	6-20	Penundaan kenaikan gaji berkala (KGB)
	21-25	Penundaan kenaikan pangkat
	26-30	Penurunan pangkat selama 1 tahun
III	31-45 (hari)	Disiplin berat
	31-35	Penurunan pangkat selama 3 tahun
	36-40 hari	Penurunan jabatan
	41-45	Pembebasan jabatan
	≥ 46	Pemberhentian dengan atau dengan tidak hormat

Sumber: Menpan.Go.Id/Sdm-Aparatur/581-Disiplin-Pns

Ketegasan didalam menerapkan aturan harus diberlakukan dengan baik demi mencapai keberhasilan dalam penegakan kedisiplinan. Kedisiplinan

yang baik tercermin dari besarnya rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, agar tercipta semangat kerja atau gairah kerja yang tinggi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu pemimpin senantiasa berusaha agar memiliki disiplin yang baik supaya menjadi teladan atau contoh yang baik bagi bawahan.

Menurut Soekidjo (2003: 2), sebuah instansi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan kegiatan didalam instansi tersebut. Terdapat faktor-faktor negatif yang dapat menyebabkan kinerja pegawai meningkat atau menurun. Faktor-faktor negatif yang menyebabkan kinerja pegawai menurun ialah seperti banyaknya tekanan, hilangnya keinginan pegawai untuk berprestasi, ketidaksiplinan, keadaan dilingkungan sekitar kerja dan tidak ada panutan atau acuan dalam pencapaian prestasi. Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai diantaranya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja. Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: Bagaimanakah Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di Universitas Lampung.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Unila?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Unila?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Unila?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Unila?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai
3. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai
4. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja Pegawai

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Dapat menambah pengetahuan dan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.
2. Sebagai bahan evaluasi bagi Unila terhadap kebijakan yang berkaitan dengan kinerja tenaga kependidikan.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkan.

II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Penelitian ini menggunakan teori manajemen sumber daya manusia sebagai *grand theory*, teori perilaku organisasi sebagai *middle theory*, dan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja sebagai *applied theory*.

2.1.1 Pengertian dan Definisi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan ujung tombak organisasi dalam mengarahkan dan mendayagunakan orang untuk kepentingan atau tujuan organisasi. Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, mempengaruhi, atau mengendalikan pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain.

Berikut ini penulis mengemukakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi gaya kepemimpinan: Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal: pertama, adanya kenyataan bahwa pergantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi; kedua, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan (Yukl, 2009). Menurut Bass (1985) dalam Yukl (2009), pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1)

membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibanding dengan kepentingan pribadi dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut. Searah dengan hasil penelitian tersebut, Bass (1985) dalam Yukl (2009), mengungkapkan bahwa pemimpin yang transformasional dikarakteristikan oleh empat dimensi meliputi kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*), kepemimpinan inspirasional (*inspirational leadership*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*).

Pertama, Kepemimpinan Kharismatik (*charismatic leadership*), kepemimpinan yang kharismatik merupakan faktor yang fundamental dalam proses transformasional. Pemimpin yang memiliki kharisma menyediakan visi dan misi, dikagumi dan dipercaya. Disamping itu juga mampu menghasilkan antusiasme, rasa bangga seseorang terhadap dirinya. Kharisma dapat digambarkan sebagai kemampuan pemimpin menghasilkan kekuatan simbolik yang diinginkan bawahan (Bass, 1985), dalam Yukl (2009). Para bawahan yang bekerja dengan pemimpin yang kharismatik akan termotivasi bekerja lebih giat karena mereka menyukai pemimpinnya yang penuh percaya diri, tegas, gigih, sangat kompeten, dan mampu mengambil resiko.

Kedua, Kepemimpinan Inspirasional (*Inspirational leadership*). Dimensi kedua ini disebut juga sebagai motivasi inspirasional (Bass, 1985), dalam Yukl (2009). Pemimpin dengan dimensi ini mengkomunikasikan visinya dengan penuh kepercayaan dan terkadang memberikan contoh untuk lebih memfokuskan tujuan dan tindakan yang tepat, menginspirasi melalui pemberian makna, dan tantangan bagi para pengikutnya dengan menggunakan bahasa, simbol, dan kesan sederhana. Mereka menanamkan komitmen kepada bawahan untuk mencapai suatu tujuan agar selalu berpandangan jauh kedepan. Pemimpin dengan dimensi ini mampu menimbulkan rasa optimism, mencapai tujuan organisasional. Kepemimpinan kharismatik dan motivasi inspirasional biasanya membentuk faktor tunggal terpadu kepemimpinan inspirasional kharismatik (Bass, 1985), dalam Yukl (2009) .

Ketiga, Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*). Pemimpin transformasional dalam dimensi ini mendukung usaha para anggota untuk lebih inovatif dan kreatif dengan cara menanyakan asumsi-asumsi, menyusun kembali masalah-masalah yang ada dengan menggunakan metode atau cara baru. Dalam dimensi ini kreatifitas masih sangat dibutuhkan. Ide-ide baru dan pemecahan yang kreatif datang dari bawahan, termasuk proses dalam menghadapi masalah, dan menemukan solusinya. Para bawahan didorong untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik, karena tentu saja berbeda dengan ide para pemimpin, (Bass, 1985) dalam Yukl (2009). Stimulasi intelektual menggambarkan bagaimana pemimpin transformasional memberi dukungan kepada para bawahan untuk menghadapi

masalah dengan cara baru. Dengan dorongan pola berfikir para bawahan, maka akan mendukung mereka untuk dapat mengatasi masalah (Bass, 1985), dalam Yukl (2009).

Keempat, Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*). Pimpinan dengan dimensi ini memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing anggota untuk mencapai dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pembimbing. Para anggota dikembangkan untuk mencapai ketinggian kesuksesan yang lebih tinggi. Dimensi kepemimpinan pertimbangan individual ini diterapkan ketika kesempatan pembelajaran baru diciptakan disepanjang iklim mendukung. Para individu berbeda dalam bentuk kebutuhan dan harapannya. Perilaku pemimpin transformasional dalam dimensi ini dapat menerima perbedaan individual, interaksi dan komunikasi pemimpin transformasional dalam dimensi ini dilakukan secara pribadi. Pemimpin dengan dimensi ini mendengarkan sesuatu dengan efektif, mendelegasikan tugas dengan maksud mengembangkan nilai potensial anggota. Tugas yang didelegasikan dimonitor dengan tujuan untuk melihat apakah anggota membutuhkan pengarahan dan dukungan tambahan, dan juga untuk menilai kemajuan yang diperoleh. Para anggota bawahan tidak merasa bahwa mereka sedang diawasi (Bass, 1985), dalam Yukl (2009).

Tipe kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

Tipe Otokratis, menurut Yukl (2009), seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki Kriteria atau ciri sebagai berikut:

1. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
2. Mengidentikan tujuan organisasi
3. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
4. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
5. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya
6. Dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

Tipe Militeristis, menurut Yukl (2009), perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militeristisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut:

1. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang sering dipergunakan
2. Dalam menggerakkan bawahan bergantung pada jabatan dan pangkat
3. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan
4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
5. Sukar menerima kritik dari bawahan
6. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan

Tipe Paternalistis, menurut Yukl (2009), seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut:

1. Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa
2. Bersikap selalu melindungi (*Overly protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasinya
4. Sering bersikap maha tahu

Tipe Kharismatik, menurut Yukl (2009), hingga sekarang para ahli belum menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Umumnya pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang kharismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural powers*).

Tipe Demokratis, menurut Yukl (2009), pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Dalam proses pergerakan bahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk termulia didunia
2. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahanya
3. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan bawahanya
4. Selalu mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan
5. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahanya tidak berbuat kesalahan yang sama
6. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahanya lebih sukses daripadanya, dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Wahjosumidjo (2002: 69), mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan direktif, dicirikan oleh:
 - a. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya.

- b. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas.
 - c. Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat.
 - d. Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.
 - e. Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya.
2. Gaya kepemimpinan konsultatif, dicirikan oleh:
- a. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dan bawahan.
 - b. Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.
 - c. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.
 - d. Hubungan dengan bawahan baik.
3. Gaya kepemimpinan partisipatif, dicirikan oleh:
- a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.

- b. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
 - c. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
 - d. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Gaya kepemimpinan delegatif, dicirikan oleh:
- a. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.
 - b. Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa yang di maksud dengan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Jadi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin didalam sebuah organisasi akan menjadi tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Adapun teori gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini ialah teori Wahjosumidjo (2002: 69), mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya

kepemimpinan seseorang. Indikator variabelnya ialah gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif.

2.1.2 Pengertian dan Definisi Motivasi Kerja

Dalam sebuah organisasi yang dinamis, pegawai yang bekerja dilingkupi oleh lingkungan akan sangat berpengaruh pada pencapaian kinerja seorang pegawai. Organisasi sebagai kumpulan orang yang bekerja bersama-sama harus bisa menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pekerjanya sehingga mendorong pegawai untuk lebih baik lagi dalam bekerja.

Berikut ini penulis mengemukakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi motivasi kerja: Menurut Hasibuan (2006) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerjasama secara produktif, berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Untuk memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan pegawai, karena orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*),

berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani (Hasibuan, 2006).

Teori Douglas Mc Gregor dalam Siagian (2012) menjelaskan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamainya teori X dan teori Y.

Asumsi teori X mengenai manusia adalah sebagai berikut:

1. Pada umumnya manusia tidak senang bekerja.
2. Pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggung jawab dan lebih suka diarahkan.
3. Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan organisasi.
4. Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *Lower Order Needs*.

Sedangkan asumsi teori Y mengenai manusia adalah :

1. Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan.
2. Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik (pada pekerjaan yang dimotiver dengan baik).
4. Motivasi tidak saja mengenai *lower needs*, tetapi pula sampai *higher - order - needs*.

Mc Gregor berasumsi bahwa manusia, pada dasarnya tidak senang bekerja dan tidak bertanggung jawab dan harus dipaksa bekerja. Teori Y rancangan modern adalah didasarkan kepada asumsi bahwa “manusia pada dasarnya suka bekerja sama, tekun bekerja dan bertanggung jawab”. Teori X dan teori Y melukiskan dua filsafat dasar mengenai sifat manusia. Tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhannya yang mendesak. Oleh karena itu setiap manajer yang ingin memotivasi bawahannya perlu memahami hirarki kebutuhan-kebutuhan manusia (Maslow dalam Siagian 2012). Maslow mengembangkan teori motivasi berdasar hirarki kebutuhan manusia yang disusun dalam lima kategori menurut prioritas sebagai berikut :

1. *Physiological Needs* - Kebutuhan badaniah, meliputi sandang, pangan dan pemuasan seksual.
2. *Safety Needs* - Kebutuhan akan keamanan, meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa maupun kebutuhan akan keamanan harta.
3. *Social Needs* - Kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, perasaan dihormati, perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation).
4. *Esteem Needs* - Kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita.

5. *Self Actualization Needs* - Kebutuhan akan kepuasan diri yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri “yaitu kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan”.

Menurut Siagian (2012) ada enam teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:

1. Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objectives* (MBO).
2. Program penghargaan karyawan.
3. Program ketertiban karyawan.
4. Program imbalan bervariasi.
5. Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan.
6. Manfaat yang fleksibel.

Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai “kesenangan atau nilai dari suatu kegiatan itu sendiri”, sementara motivasi ekstrinsik “menekankan nilai dari suatu tempat individu pada hasil dari suatu tindakan dan penilaian individu itu sendiri dari kemungkinan pencapaian hasil. Berdasarkan penelitian psikologi sosial yang dilakukan oleh Amabile (1994) dalam Miao *et al* (2007), motivasi intrinsik dan ekstrinsik terdiri dari dimensi kognitif dan afektif.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah dorongan yang dapat membangkitkan semangat kerja dalam mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya ketika karyawan bekerja mereka membawa serta keinginan, kebutuhan,

pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja mereka. Adanya motivasi, terutama motivasi untuk berprestasi akan mendorong seseorang dalam mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya demi mencapai prestasi kerja yang lebih baik lagi. Adapun teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini ialah teori Miao *et al.*

2.1.3 Pengertian dan Definisi Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara individu maupun secara kelompok. Selain itu disiplin bermanfaat untuk mendidik pegawai untuk mematuhi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi organisasi mencapai hasil terbaiknya.

Berikut ini penulis mengemukakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi disiplin kerja: Dalam hal ini Hasibuan menjabarkan tentang disiplin kerja sebagai berikut, Hasibuan (2006) berpendapat bahwa kedisiplinan sebagai bentuk kesadaran dan kesediaan untuk seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Jadi dikatakan disiplin apabila karyawan sadar dan bersedia

mengerjakan semua tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Kedisiplinan harus ditegakan dalam suatu sebuah organisasi. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2011: 94), adalah sebagai berikut: 1. Taat terhadap aturan waktu Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan. 2. Taat terhadap peraturan perusahaan Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan. 3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain. 4. Taat terhadap peraturan lainnya diperusahaan Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2009):

1. Disiplin retributive (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.

4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Rivai (2009) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu:

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

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat di simpulkan bahwa yang di maksud dengan disiplin kerja adalah sikap pegawai dalam berperilaku harus sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dimana dia bekerja. Disiplin yang baik hendaknya muncul dari kesadaran dalam diri masing-masing individu, disiplin yang tidak bersumber dari hati nurani akan menghasilkan disiplin yang lemah atau tidak berlangsung lama.

2.1.4 Pengertian Dan Definisi Kinerja

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dengan kinerja yang baik maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien

sehingga masalah yang dialami organisasi dapat teratasi dengan baik. Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

Berikut ini penulis mengemukakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi kinerja: Menurut Robbins (2006) kinerja mempengaruhi langsung tingkat kinerja dan kepuasan seseorang karyawan lewat kesesuaian kemampuan pekerjaan. Kemampuan haruslah dipertimbangkan disamping motivasi, sedangkan tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari absennya rintangan-rintangan yang menjadi kendala karyawan itu.

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauhmana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan amanah yang diterima. Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja.

Menurut Koopmans *et al.* (2014), faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penilaian kinerja meliputi:

- a. Kinerja tugas, mengacu pada kemampuan seorang karyawan melakukan tugas-tugas pekerjaan yang utama, yaitu mencakup kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi pada hasil, membuat skala prioritas, dan bekerja secara efisien.
- b. Kinerja kontekstual, mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis dimana tugas-tugas pekerjaan sental dilakukan, misalnya bertanggung jawab terhadap pekerjaan, kreatif, memiliki inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi secara efektif, mampu bekerja sama, dan mau menerima dan belajar dari orang lain.
- c. Perilaku kerja kontraproduktif, mengacu pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan organisasi, misalnya melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan sengaja membuat kesalahan.

Menurut Stout (BPKP, 2000), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi.

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Bernadine (dalam Mas'ud, 2004), adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat di simpulkan bahwa yang di maksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Dan Tahun	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Miao <i>et al</i> , (2007)	<i>Effect Of salesperson motivation on role perceptions and job performance</i>	Analisis kognitif dan afektif	Motivasi baik intrinsik dan ekstrinsik (yang terdiri dari orientasi tantangan, kenikmatan tugas, orientasi kompensasi dan orientasi pengakuan) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja keprilakuan serta kinerja hasil. Persepsi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Persepsi langsung mempengaruhi motivasi.
2	Dongil jung <i>et al</i> , (2010)	<i>Chinese CEOs' Leadership Styles and Firm Performance</i>	Anova	Kepemimpinan dalam sebuah organisasi Hasilnya menunjukkan bahwa Tiga variabel kontrol, hanya posisi jabatan CEO yang memiliki signifikan Efek pada kinerja perusahaan.
3	Zaenal <i>et al</i> , (2015)	<i>The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets</i>	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini adalah, hipotesis bahwa motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja di lingkungan perkantoran Pasar Tona'an Kabupaten Bangkalan ditolak / tidak terbukti. Sedangkan hipotesis Disiplin berpengaruh pada pekerjaan Produktivitas karyawan di lingkungan kantor tona'an pasar Bangkalan Diterima / dikonfirmasi.

No	Peneliti Dan Tahun	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
4	Muogbo U.S, (2013)	<i>The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State</i>	<i>Spearman Rank Correlation Coefficient</i>	terdapat hubungan antara motivasi ekstrinsik dan kinerja karyawan sedangkan tidak ada hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Studi ini mengungkapkan motivasi ekstrinsik yang diberikan kepada pekerja dalam suatu organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pekerja.
5	Pamela A.O, (2015)	<i>Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County</i>	Analisis regresi linier berganda	Sebagai kesimpulan, manajer harus tahu bahwa karyawan dimotivasi oleh imbalan uang. Disarankan agar ada kebutuhan bagi manajer untuk memiliki skema motivasi yang komprehensif di semua aspek organisasi karena hal ini berbanding lurus dengan output karyawan.
6	David Ackah, (2014)	<i>The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana</i>	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan, promosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam bidang pengembangan karyawan di industri manufaktur di Ghana.
7	Muhammad Arsyad, (2014)	<i>The Importance of Working Discipline to Improve Employee's Working Productivity of Motor Vessel Manufacturing Company in Makassar Shipyard</i>	Analisis regresi linier berganda	Analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kerja karyawan secara simultan dan parsial.

No	Peneliti Dan Tahun	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
8	Bryan johannes tapi (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia, TBK (regional sales manado),	Analisis regresi linier berganda	Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisahnya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.
9	Darwito (2008)	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan (Studi Pada RSUD Kota Semarang	The Structural Equation Modeling (SEM) dari paket software statistik AMOS 4.0	Hasil penelitian ini menunjukkan diantaranya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
10	Suharyanto (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada universitas PGRI ADI Buana surabaya	Analisis regresi linier berganda	Hasil analisis data diperoleh bahwa: (1) Secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, (2) Secara parsial Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, (3) Secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Sumber : Resume Beberapa Hasil Penelitian Terdahulu

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Dyck dan Neubert (2009: 478) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain sehingga usaha kerja mereka mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan bisa disimpulkan sebagai proses bagaimana seseorang menjadi pemimpin dan memotivasi orang. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pada situasi tertentu. Pemimpin harus bisa menggunakan cara atau gaya kepemimpinannya agar dapat mudah diterima oleh pegawai agar pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Hasil penelitian christian *et al* (2015) memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Unila.

2.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Cara yang dapat digunakan untuk memantau kinerja karyawan adalah kinerja appraisal yaitu penilaian kinerja yang dapat memantau kualitas kinerja karyawan melalui sistem manajemen kinerja yang dihubungkan

dengan tujuan organisasi, kinerja hari demi hari, pengembangan profesional serta hadiah dan insentif. Dengan kata sederhana bahwa penilaian yang dilakukan adalah penilaian kinerja dan perubahan perilaku individu dalam organisasi secara sistematis yang terbentuk karena adanya dorongan motivasi (Zameer *et al*, 2014).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Unila.

2.2.3 Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai merupakan salah satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Iriani (2010) menambahkan bahwa disiplin pegawai sangat penting untuk membuat semua aktivitas berjalan sesuai mekanismenya. Akibatnya, pegawai tidak akan melakukan tindakan apapun yang mengakibatkan kerugian organisasi. Hal ini dinyatakan dalam penelitian Muhammad Arsyad, (2014) Analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kerja pegawai secara simultan dan parsial.

.Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H3: Disiplin kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Unila.

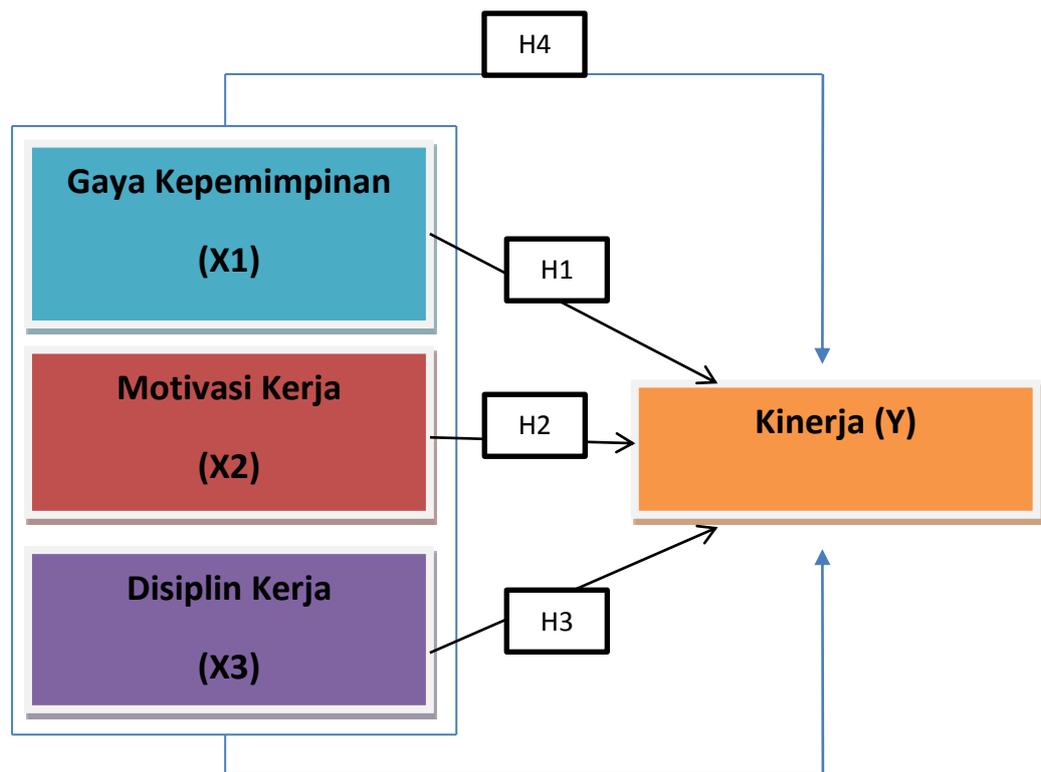
2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Dalam penelitian ini akan difokuskan pada tiga faktor saja, yaitu gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), disiplin kerja (X3) dan kinerja pegawai sebagai (variabel terikat/Y). dari penelitian terdahulu dan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka dapat dipahami bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, hipotesis yang sesuai dengan penelitian ini adalah

H4: ada pengaruh positif gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Lampung.

Berikut ini dikemukakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini untuk memahami fenomena kepemimpinan di Universitas Lampung, khususnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Lampung.

Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

III. METODELOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori, yang mana digunakan untuk menguji bagaimana pengaruh variabel X (Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan).

3.2 Populasi dan sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005: 72). Sampel yang baik adalah sampel yang bisa merepresentasikan populasi penelitian. Untuk menjadikan sampel penelitian representatif, maka perlu ditentukan jumlah sampel minimal yang akan digunakan. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan di gunakan maka, penulis memakai rumus Slovin (Umar, 2004). Rumus slovin digunakan sebagai salah satu cara untuk menghitung jumlah sampel yang tepat dari suatu populasi.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{590}{1 + 590 \cdot 0,05^2} = 238$$

n = sampel

N = Populasi.

e = Tingkat kesalahan. Dalam penelitian ini "e" ditetapkan sebesar 5 %.

Atas dasar perhitungan di atas, maka sampel yang diambil adalah berjumlah 238 orang.

Teknik sampling bertingkat (*Stratified Random Sampling*)

Teknik sampling bertingkat ini digunakan apabila populasinya heterogen atau terdiri atas kelompok-kelompok yang bertingkat serta jumlah sangat banyak. Dalam stratified data sebelumnya dikelompokkan kedalam tingkatan-tingkatan tertentu, seperti tingkatan tinggi, rendah, sedang, baik, jenjang pendidikan kemudian sample diambil dari tiap tingkatan tersebut.

Setelah dilakukan perhitungan, diperoleh jumlah sampel tiap strata sebagai berikut:

Unit Kerja	Jumlah populasi	Populasi / jumlah populasi keseluruhan X jumlah sampel	Sampel
BUK	96	96: 590X 238	39
BAK	29	29: 590 X 238	12
BPHM	17	17: 590 X 238	7
FEB	45	45: 590 X 238	18
FH	39	39: 590 X 238	16
FKIP	50	50: 590 X 238	20
FP	58	58: 590 X 238	23
FT	65	65: 590 X 238	26
FISIP	23	23: 590 X 238	9
FMIPA	57	57: 590 X 238	23
FK	28	28: 590 X 238	11
PASCASARJANA	5	5: 590X 238	3
UPT, LP, DAN LPM	78	78: 590 X 238	31
Jumlah	590		238

3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat pembagian variabel berdasarkan fungsi-fungsinya. Variabel-variabel tersebut dibagi atas variabel independen dan variabel dependen. Menurut Sugiyono (2008: 61), “ variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat), sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas”.

1. Variabel Independen atau Variabel X

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya. Variabel bebas adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel lainnya. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan (x1), motivasi kerja (x2), dan disiplin kerja (x3).

2. Variabel Dependen atau Variabel Y

Variabel dependen atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai yang dilambangkan dengan Y, dimana variabel tersebut sangat dipengaruhi oleh variabel independen.

4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Sejumlah definisi konseptual yang menjadi pegangan dalam penelitian ini terdapat pada Tabel 2 berikut ini:

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
1	Gaya Kepemimpinan	<p>Suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku yang diterapkan oleh pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan terlihat pada arah komunikasi dan cara-cara dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah diberbagai bidang. Gaya kepemimpinan dibedakan menjadi 4 kategori yang terdiri dari gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif. Wahjosumidjo (2002: 69)</p>	<p>Direktif</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job description</i> jelas • Instruksi jelas • Pengawas keta • <i>Reward and punishment</i> <p>Konsultatif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivasi • Suasana kerja kondusif • Komunikasi interaktif • Delegasi penuh <p>Partisipatif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melibatkan seluruh komponen organisasi • Penyusunan job deskripsi bersama pegawai • Kebebasan inovasi • Kerja kelompok <p>Delegatif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tanggung jawab • Kompetensi teknik dan profesional • Keterampilan komunikasi 	likert

			<ul style="list-style-type: none"> • Visi kedepan Wahjosumidjo (2002: 69) 	
2	Motivasi Kerja	Motivasi adalah motif yang dikaitkan dengan keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu atau tidak. Motivasi umumnya dibagi menjadi dua yaitu motivasi instrinsik dan ekstrinsik (Fernet <i>et al</i> , 2012).	<p>Intrinsik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientasi tantangan • Kenikmatan tugas <p>Ekstrinsik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientasi kompensasi • Orientasi pengakuan <p>(Miao <i>et al</i>, 2007)</p>	Likert
3	Disiplin Kerja	Menurut davis disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi Davis (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehadiran 2. Tata cara kerja 3. Ketaatan pada atasan 4. Kesadaran bekerja 5. Tanggung jawab 	Likert
4	Kinerja Pegawai	Kinerja adalah kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya (Miao <i>et al</i> , 2007).	<ol style="list-style-type: none"> a. Kinerja perilaku b. Kinerja hasil <p>(Miao <i>et al</i>, 2007)</p>	Likert

3.4 Metode Analisa Data

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengolahan data sebagai berikut:

1. *Editing*

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuain yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik.

2. *Coding*

Coding merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.

3. *Scoring*

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu:

- a. Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat setuju
- b. Skor 4 diberikan untuk jawaban setuju
- c. Skor 3 diberikan untuk jawaban netral
- d. Skor 2 diberikan untuk jawaban tidak setuju
- e. Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju

4. *Tabulating*

Tabulating yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian

dengan jelas. Setelah proses *tabulating* selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program komputer SPSS. Adapun tahap-tahap analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut.

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian validitas terhadap kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dengan rumus statistik sebagai berikut (Purnomo, 2008):

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r_{xy} = koefisien korelasi *Product Moment*

X = skor dari setiap item pertanyaan

Y = skor sub total dari semua item

N = Jumlah responden

Pengujian dilakukan menggunakan program SPSS. Bila r hitung lebih besar dari angka r kritik, maka instrument (kuisisioner) yang diuji adalah valid dan layak digunakan untuk penelitian ini.

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan (X1)	Nilai R Tabel	Nilai R Hitung	Keterangan
Pernyataan 1	0,138	0,501	Valid
Pernyataan 2	0,138	0,489	Valid
Pernyataan 3	0,138	0,627	Valid
Pernyataan 4	0,138	0,376	Valid
Pernyataan 5	0,138	0,415	Valid
Pernyataan 6	0,138	0,634	Valid
Pernyataan 7	0,138	0,637	Valid
Pernyataan 8	0,138	0,665	Valid
Pernyataan 9	0,138	0,597	Valid
Pernyataan 10	0,138	0,554	Valid
Pernyataan 11	0,138	0,551	Valid
Pernyataan 12	0,138	0,518	Valid
Pernyataan 13	0,138	0,535	Valid
Pernyataan 14	0,138	0,551	Valid
Pernyataan 15	0,138	0,601	Valid
Pernyataan 16	0,138	0,512	Valid

Sumber: Olah Data Survey 2018

Berdasarkan hasil uji validitas dengan bantuan program spss diperoleh nilai r hitung untuk masing-masing butir pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan lebih besar dari nilai r tabel (0,138). Dengan demikian untuk 16 butir pernyataan yang di uji dinyatakan valid.

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja

Motivasi kerja (X2)	Nilai r tabel	Nilai r hitung	Keterangan
Pernyataan 1	0,138	0,557	Valid
Pernyataan 2	0,138	0,653	Valid
Pernyataan 3	0,138	0,667	Valid
Pernyataan 4	0,138	0,435	Valid
Pernyataan 5	0,138	0,448	Valid
Pernyataan 6	0,138	0,493	Valid
Pernyataan 7	0,138	0,659	Valid
Pernyataan 8	0,138	0,710	Valid
Pernyataan 9	0,138	0,665	Valid
Pernyataan 10	0,138	0,719	Valid

Sumber: Olah Data Survey 2018

Berdasarkan hasil uji validitas dengan bantuan program spss diperoleh nilai r hitung untuk masing-masing butir pernyataan pada variabel motivasi kerja lebih besar dari nilai r tabel (0,138). Dengan demikian untuk 10 butir pernyataan yang di uji dinyatakan valid.

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja

Disiplin kerja (X3)	Nilai r tabel	Nilai r hitung	Keterangan
Pernyataan 1	0,138	0,632	Valid
Pernyataan 2	0,138	0,603	Valid
Pernyataan 3	0,138	0,585	Valid
Pernyataan 4	0,138	0,657	Valid
Pernyataan 5	0,138	0,587	Valid
Pernyataan 6	0,138	0,522	Valid
Pernyataan 7	0,138	0,541	Valid
Pernyataan 8	0,138	0,641	Valid
Pernyataan 9	0,138	0,503	Valid

Sumber: Olah Data Survey 2018

Berdasarkan hasil uji validitas dengan bantuan program spss diperoleh nilai r hitung untuk masing-masing butir pernyataan pada variabel disiplin kerja lebih besar dari nilai r tabel (0,138). Dengan demikian untuk 9 butir pernyataan yang di uji dinyatakan valid.

Tabel 6 Hasil Uji Validitas Kinerja

Kinerja	Nilai r tabel	Nilai r hitung	keterangan
Pernyataan 1	0,138	0,507	Valid
Pernyataan 2	0,138	0,727	Valid
Pernyataan 3	0,138	0,723	Valid
Pernyataan 4	0,138	0,712	Valid
Pernyataan 5	0,138	0,638	Valid
Pernyataan 6	0,138	0,643	Valid

Sumber: Olah Data Survey 2018

Berdasarkan hasil uji validitas dengan bantuan program spss diperoleh nilai r hitung untuk masing-masing butir pernyataan pada variabel kinerja lebih besar dari nilai r tabel (0,138). Dengan demikian untuk 6 butir pernyataan yang di uji dinyatakan valid.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai *CronbachAlpha* > 0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
X1	0,841	Reliable
X2	0,800	Reliable
X3	0,728	Reliable
Y	0,738	Reliable

Menurut Sugiyono (2014), jika nilai reliabilitas kurang dari 0,6 dinyatakan kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima, dan 0,8 dinyatakan baik. Dari hasil penelitian diperoleh semua nilai cronbach alpha pada variabel lebih besar dari 0,6 dengan demikian seluruh instrument yang digunakan untuk menggambarkan semua variabel dapat dinyatakan reliable atau handal

3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda

dalam analisis data ini digunakan alat analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh tiap variabel independen terhadap variabel dependen. Model yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dinyatakan sebagai berikut:

$$Y1 = \alpha + \beta1X1 + e$$

$$Y2 = \alpha + \beta2X2 + e$$

$$Y3 = \alpha + \beta3X3 + e$$

Keterangan:

Y = kinerja pegawai

a = konstanta

B1,B2,B3 = koefisien regresi

X1 = Gaya kepemimpinan

X2 = Motivasi kerja

X3 = Disiplin kerja

e = error

sehubungan dengan hal tersebut, maka beberapa analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis (Ghozali, 2007:120), yaitu:

1. Uji F

Uji F ditujukan untuk melihat signifikan dari pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis H_0 adalah sebagai berikut:

- $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ (gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Lampung)
- $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ (gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Lampung)

2. Uji T

Uji T ditujukan untuk melihat signifikan dari pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis H_0 adalah sebagai berikut:

H_a : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di universitas Lampung.

H_a : motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di universitas Lampung.

Ha : disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di universitas Lampung.

Jika : signifikansi ($p < \alpha, \alpha = 5\%$, maka Ho : tidak diduga)
signifikansi ($p > \alpha, \alpha = 5\%$, maka Ho : diduga), p (probabilitas)
= t jika Ho tidak diduga, berarti dengan tingkat kepercayaan tertentu (5%), variabel independen yang di uji berpengaruh terhadap variabel dependen.

3. Nilai R^2 (koefisien determinan)

Koefisien determinan digunakan untuk mengetahui berapa persen pengaruh variabel bebas (X) yang dimasukan dalam model mempengaruhi variabel terikat (Y), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel bebas (X) yang tidak dimasukan kedalam model dianggap baik bila koefisien determinasi sama dengan atau mendekati satu (Ghozali, 2007:120).

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Lampung, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan.

1. Berdasarkan keseluruhan pernyataan yang diajukan kepada responden, mayoritas menyatakan setuju dan memberikan penilaian yang baik terhadap pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan yang diukur melalui persepsi responden pada empat indikator gaya kepemimpinan direktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif. Disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di Universitas Lampung lebih mengacu kepada indikator kepemimpinan delegatif. Gaya kepemimpinan delegatif ialah kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Lampung, hasil penelitian ini bermakna bahwa semakin tinggi motivasi pegawai maka akan semakin baik kinerja yang dihasilkan. Hal ini dikarenakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang dimiliki seorang pegawai akan menumbuhkan semangat kerja

sehingga mampu bekerja secara optimal yang akan berkontribusi positif terhadap kinerja yang dihasilkan.

3. Hasil dari seluruh pernyataan yang diajukan terhadap variabel disiplin kerja, sebagian besar responden memberikan persepsi rata-rata skor 4 atau menyatakan setuju mengenai pernyataan yang mewakili 5 indikator yaitu kehadiran, tata cara, ketaatan pada atasan, kesadaran dalam bekerja dan tanggung jawab. Disimpulkan disiplin kerja yang diterapkan di Universitas Lampung lebih mengacu kepada indikator kehadiran.
4. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja tenaga kependidikan di Universitas Lampung. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam memimpin pegawai, memotivasi serta menerapkan kedisiplinan dalam lingkungan kerja.

5.2 Saran

Setelah mengetahui kesimpulan dari gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di Universitas Lampung, maka dalam hal ini dapat diberikan beberapa saran, sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil deskriptif, terdapat pernyataan dengan nilai rata-rata rendah pada indikator partisipatif. Berdasarkan hal tersebut disarankan seorang pemimpin harus lebih aktif lagi dalam

melibatkan pegawai dalam menjalankan tugas, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengemukakan pendapat saran dan kritikan untuk kemajuan serta pemimpin harus dapat merangsang kreatifitas pegawai guna mendorong pegawai untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama.

2. Berdasarkan hasil deskriptif, terdapat indikator dengan nilai rata-rata rendah pada indikator ekstrinsik. Berdasarkan hal tersebut disarankan bahwa pihak Universitas Lampung harus bisa menyesuaikan jumlah gaji dan komisi dengan beban pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dengan tujuan pegawai dapat lebih termotivasi dalam bekerja, serta pemimpin harus dapat memberikan perhatian kepada pegawai agar pegawai tersebut merasa diakui akan kinerjanya sehingga pegawai tersebut dapat bekerja lebih baik lagi.
3. Berdasarkan hasil deskriptif, terdapat pernyataan pada indikator kesadaran dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut disarankan bahwa pihak kampus atau pimpinan harus dapat memberikan teguran dan peringatan kepada pegawai yang tidak memiliki kesadaran dalam bekerja, masih banyaknya pegawai pada saat jam kerja tidak berada didalam ruang kerjanya untuk itu pimpinan dalam hal ini harus lebih memperhatikan lagi pegawai yang sering melanggar aturan yang telah ditentukan.

4. Berdasarkan hasil deskriptif, terdapat pernyataan pada indikator kinerja hasil. Berdasarkan hal tersebut disarankan bahwa pihak Universitas harus memberikan pelatihan dan pengembangan kepada pegawai guna meningkatkan kinerja yang optimal. Menurut (Simamora:2006 :278) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan: (1) skils training, (2) retraining, (3) cros fungsional training, (4) Pelatihan Tim, (5) Pelatihan Kreatifitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak, 1990. *Kepemimpinan Manajer*, Jakarta:RajawaliPers
- Abidin, Yusuf Zainal. (2015). *Metode Penelitian Komunikasi Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ackah, David. 2014. *The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana*, Pages: 291-310.
- Arsyad, Muhammad. 2014. *The Importance Of Working Discipline To Improve Employee's Working Productivity Of Motor Vessel Manufacturing Company In Makassar Shipyard*, Vol. 5, No. 2.
- Darwito. 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, tesis, Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Dongil Jung *et al.* 2010. *Chinese CEOs' Leadership Styles and Firm Performance*, *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 4 Issue: 2, pp.73-79, doi: 10.1108/jabs.2010.4.2.73
- Dyck, B & Neubert, M. J. (2009). *Principles Of Management*. South-Western: Cengage Learning.
- Elqadri, Zaenal Mustafa Et Al. 2015. *The Influence Of Motivation And Discipline Work Against Employee Work Productivity Tona 'an Markets*, Vol. 7, No. 12; 2015.
- Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu, 2001. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Hasibuan, Malayu SP. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Iriani, Nur Ida. 2010. *Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Disiplin kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas*

- Pendidikan Kabupaten Sambas. Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(2): h: 561-569.
- Koopmans *et al.* 2014, *Construct Validity Of The Individual Work Performance Questionnaire. Jurnal Of Occupational And Environmental Medicine*: 2014, 56(3), 331-337.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survey Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Menon, Maria E, 2002, "*Perceptions of Pre- Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus*", *The International Journal of Educational Management*, 16 February, p.91-97.
- Miao, C Fred dan R, Evans Kenneth. 2007. *The Impact Of Salesperson Motivation On Role Perceptions and Job Performance- A Cognitive and Affective Perspective*. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 27. pp. 89-101
- Muogbo U.S. 2013. *The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria)*. *The International Journal of Engineering and Science*, Vol.2, No.7. pp.70-80.
- Omollo, Pamela Akinyi. 2015. *Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County*, Vol. 5, No. 2
- Purnomo, Joko. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Jepara*. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Rivai. H. Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Ed. Kedua*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Siagian, Sondong. P. 2012. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Soekidjo Notoatmodjo, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alpha Betha, Bandung

- Suharyanto. 2011. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai*, tesis, pascasarjana universitas narotama surabaya.
- Sutrisno,Edy. *Manajemen sumber daya manusia*, prenatal media (kencana), 2011.
- Tampi, Bryan Johannes. 2014, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado)*, Jurnal "Acta Diurna" Volume III. No.4.
- Turang, Richard Christian et al. 2015. *Influence Of Leadership Style, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance In Pt.Dayana Cipta*. Vol 15 No. 04.
- Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo. Hal. 78.
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Yukl, G.A. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Alih Bahasa Budi Suprianto. PT INDEKS. Jakarta.
- Zameer, Hashim; Ali,Shehzad; Nizar, Waqar; Amir,Muhammad. 2014. *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan*. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and management Sciences, Vol. 4. pp. 293-298