

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI MELALUI  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
SEKOLAH DASAR KECAMATAN LEMBANG  
KABUPATEN PINRANG**

**TESIS  
Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Diajukan Oleh :**

**ARMANSYAH EKA PUTRA  
2018.MM.11455**

**PROGRAM STUDI PASCA SARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI MELALUI  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR  
KECAMATAN LEMBANG KABUPATEN PINRANG**

Oleh :

**ARMANSYAH EKA PUTRA  
2018.MM.1.1455**

Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 13 Maret 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Ketua,

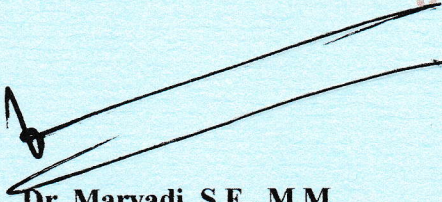
Anggota,

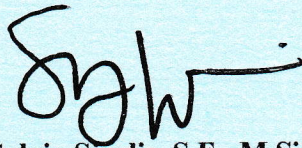
   
Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A. **NOBEL** Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.  
INDONESIA

Mengetahui :

Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,

  
Dr. Maryadi, S.E., M.M.

  
Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

**HALAMAN IDENTITAS  
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS:**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI MELALUI  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH  
DASAR KECAMATAN LEMBANG KABUPATEN PINRANG**

Nama Mahasiswa : ARMANSYAH EKA PUTRA  
NIM : 2018.MM.11455  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Pendidikan

**Komisi Pembimbing**

Ketua : Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si. AK., C.A  
Anggota : Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.

**Tim Dosen Penguji**

Dosen Penguji 1 : Dr. Maryadi, S.E., M.M.  
Dosen Penguji 2 : Dr. Azlan Azhari, S.E.,M.M

Tanggal Ujian : 13 Maret 2021  
SK Penguji Nomor : 350/PPS/STIE-NII/III/2021

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan sumber kutipan serta daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Pinrang, Maret 2021

Mahasiswa,

A 1000 Rupiah stamp with a signature over it. The stamp is yellow and features the Garuda Pancasila emblem. The text on the stamp includes "SEPULUH RIBU RUPIAH", "1000", "TOL. 20", "METERAI", "TEMPEL", and the serial number "E6672A4X621935402".

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil alamin, segala puji hanya kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis berjudul “**Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang**”. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak kekurangan-kekurangan dalam penulisan dan pembahasannya juga menyadari bahwa penulisan ini tidak akan tersusun tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar.
2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku Direktur Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak.CA.** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak.CA.** selaku Ketua Komisi Pembimbing, dan **Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.** selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah bersedia membimbing, menyumbangkan masukan dan saran serta kritikan untuk kesempurnaan tesis ini.

5. Keluarga yang tercinta yang senantiasa memberikan dukungan do'a, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama kuliah sampai penulisan tesis ini sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana Program Studi Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar, atas bantuan yang telah di berikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
7. Teman sejawat mahasiswa prodi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia Makassar atas bantuan dan kerja samanya selama ini. Dan semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari atas segala keterbatasan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini dengan harapan, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengambilan kebijakan di bidang manajemen dan pengembangan ilmu pengetahuan bagi penelitian selanjutnya. Amin.

Pinrang, Maret 2021

**Penulis**

## ABSTRAK

**Armansyah Eka Putra. 2021. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.** Dibimbing Oleh Sylvia Sjarlis dan Asri.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja Guru. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 50 orang dan ditentukan berdasarkan teknik sampel jenuh, dimana semua elemen populasi dijadikan sampel. Teknik Analisis data yang digunakan ini adalah analisis jalur.

Hasil penelitian ini menemukan: (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Guru. (2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Guru. (3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru (4) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru. (5) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru. (6) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar melalui disiplin kerja. (7) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar melalui disiplin kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Guru.



## ABSTRACT

**Armansyah Eka Putra. 2021. The Influence of Leadership and Motivation through Work Discipline on the Performance of Elementary School Teachers in Lembang District, Pinrang Regency.** Supervised by Sylvia Sjarlis and Asri.

This research is a quantitative study which aims to determine the effect of leadership and motivation through work discipline on teacher performance. The population in this study was 50 people and was determined based on the saturated sample technique, where all elements of the population were sampled. The data analysis technique used is path analysis.

The results of this study found: (1) Leadership has a positive and significant effect on teacher work discipline. (2) Work motivation has a positive and significant effect on teacher work discipline. (3) Leadership has a positive and significant effect on teacher performance (4) Motivation has a positive and significant effect on teacher performance. (5) Work discipline has a positive and significant effect on teacher performance. (6) Leadership has a positive and significant effect on the performance of elementary school teachers through work discipline. (7) Leadership has a positive and significant effect on the performance of elementary school teachers through work discipline.

Keywords: Leadership, Motivation, Work Discipline, Teacher Performance.





## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Dalam .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Halaman Identitas Mahasiswa, Pembimbing dan Penguji .....	iv
Kata Pengantar.....	v
Pernyataan Orisinal Tesis .....	vii
Abstrak .....	viii
Abstract .....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Kerangka.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	11
2.2 Kepemimpinan .....	14
2.2.1 Definisi Kepemimpinan.....	16
2.2.2 Gaya Kepemimpinan .....	16
2.2.3 Indikator Kepemimpinan .....	27
2.3 Motivasi .....	28
2.3.1 Definisi Motivasi .....	28
2.3.2 Teori-Teori Motivasi .....	30
2.3.3 Tujuan Motivasi.....	33
2.3.4 Prinsip-Prinsip Motivasi .....	34
2.3.5 Indikator Motivasi .....	34
2.4 Disiplin Kerja.....	36
2.4.1 Definisi Disiplin Kerja.....	36
2.4.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja .....	36
2.4.3 Pendekatan Disiplin Kerja .....	40

2.4.4 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja .....	41
2.4.5 Indikator Disiplin Kerja .....	42
2.5 Kinerja Pegawai .....	46
2.5.1 Definisi Pegawai .....	46
2.5.2 Metode Membangun Kinerja Pegawai .....	47
2.5.3 Dimensi Kinerja Pegawai .....	48
2.5.4 Metode Pengukuran Kinerja Pegawai .....	49
2.5.5 Indikator Kinerja Pegawai .....	52
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1 Kerangka Konseptual .....	54
3.2 Hipotesis Penelitian .....	56
3.3 Definisi Operasional Variabel .....	57
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Pendekatan Penelitian .....	59
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	59
4.3 Populasi dan Sampel .....	59
4.3.1 Populasi .....	59
4.3.2 Sampel .....	60
4.4 Teknik Pengumpulan Data .....	60
4.5 Jenis dan Sumber Data .....	61
4.5.1 Jenis Data .....	61
4.5.2 Sumber Data .....	62
4.6 Teknik Analisis Data .....	63
4.6.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	63
4.6.2 Uji Instrumen Penelitian .....	63
4.6.3 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	64
4.6.4 Uji Parsial (Uji T) .....	66
4.6.5 Uji Koefisien Determinasi .....	67
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1 Hasil Penelitian .....	69
5.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	69
5.1.2 Visi dan Misi .....	70
5.1.3 Karakteristik Responden .....	71
5.1.4 Deskriptif Variabel Penelitian .....	73
5.1.5 Uji Instrumen Penelitian .....	74
5.1.6 Analisis Jalur .....	80
5.2 Pembahasan .....	95
5.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja .....	95
5.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja .....	96
5.2.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru .....	96

5.2.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Guru .....	97
5.2.5 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru .....	98
5.2.6 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru melalui Disiplin Kerja .....	98
5.2.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Guru melalui Disiplin Kerja.....	100
<b>BAB VI PENUTUP</b>	
6.1 Kesimpulan.....	102
6.2 Saran.....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

3.1 Definisi Operasional Variabel .....	57
4.1 Interpretasi Nilai R Square ( $R^2$ ) .....	68
5.1 Klasifikasi Berdasarkan Usia.....	71
5.2 Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
5.3 Klasifikasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	72
5.4 Deskriptif Statistik .....	73
5.5 Hasil Uji Validitas.....	74
5.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	76
5.7 Hasil Uji Normalitas .....	77
5.8 Hasil Uji Multikolinearitas .....	78
5.9 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	79
5.10 Hasil Anova Sub Struktur Pertama .....	82
5.11 Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur Pertama.....	82
5.12 Uji Parsial Sub Struktur Pertama .....	83
5.13 Uji Kelayakan Model (Anova) Sub Struktur Kedua .....	85
5.14 Coefficients Determinasi Sub Struktur Kedua.....	86
5.15 Hasil Uji Parsial (Coefficients) Sub Struktur Kedua .....	86
5.16 Hasil Pengujian Sobel Statistik.....	93

## DAFTAR GAMBAR

2.1 Dimensi Kinerja Pegawai .....	48
3.1 Kerangka Konseptual .....	55
4.1 Penggambaran Asumsi Analisis Jalur .....	64
5.1 Pemodelan dan Penggambaran Analisi Jalur (Path Analysis) ...	81
5.2 Hasil Estimasi Jalur Sub Struktur Pertama.....	84
5.3 Hasil Estimasi Jalur Sub Struktur Kedua .....	88
5.4 Hasil Pengujian Sobel Statistik.....	92
5.5 Hasil Pengujian Sobel Statistik.....	93

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Surat Penelitian

Lampiran 2. Kuesioner

Lampiran 3. Hasil Pengelohan Data Penelitian

Lampiran 4. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya yang paling penting dalam menjalankan aktifitas organisasi adalah pegawai. Pegawai merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Hasil kerjanya secara maksimal (kinerja) itulah yang diharapkan bagi setiap organisasi. Setiap organisasi memerlukan pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaannya, karena kinerja pegawai sangat penting bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling fundamental dalam menjalankan aktivitas operasional organisasi baik itu organisasi swasta maupun pemerintah. Efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi dapat dinilai melalui kerjanya ketika dibebankan berbagai tanggung jawab kerja. Kinerja tersebut diukur melalui beberapa indikator seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama tim, ketepatan waktu pengerjaan, kreativitas, hingga inovasi.

Untuk menjamin kinerja sumber daya manusia yang berkesinambungan, maka diperlukan peran pimpinan organisasi dalam *me-manage* para pegawai organisasi. Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku para bawahannya di dalam kerjanya

menggunakan kekuasaan. Seorang pemimpin harus bisa memadukan unsur-unsur kekuatan diri, wewenang yang dimiliki, ciri-ciri kepribadian, dan kemampuan sosial untuk memengaruhi perilaku orang lain.

Menurut Busro (2018) menyatakan bahwa pemimpin memiliki fungsi antara lain; instruktif, konsultatif, partisipatif, delegasi, dan fungsi pengendalian. Fungsi-fungsi pemimpin tersebut mengharuskan para pimpinan organisasi harus memiliki pengetahuan yang cukup baik dan keterampilan yang mumpuni, serta ilmu komunikasi yang baik sehingga dapat memenuhi berbagai fungsi dari kepemimpinan itu sendiri. Selanjutnya, efektivitas kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa aspek seperti kecerdasan, kepribadian, dan kemampuan. Pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang tinggi, tetapi tidak mempunyai kepribadian yang baik, dan kemampuan yang tinggi, maka ia tidak akan berhasil memimpin. Begitu juga ketika hanya mempunyai dua kemampuan dari tiga kemampuan yang disyaratkan, maka pemimpin tersebut juga belum akan mampu menjadi pemimpin yang andal.

Terdapat berbagai faktor yang melandasi kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja para pegawai. Grojean dalam (Busro, 2018) menjelaskan bahwa faktor yang menentukan efektivitas kepemimpinan yaitu, nilai-nilai etik dalam memimpin organisasi. Pemimpin harus menerapkan nilai-nilai etik seperti memberi contoh, memotivasi, mengawasi, dan mendorong bawahan. Selain dari pada faktor nilai-nilai etik, motivasi dan kemampuan pemimpin juga berperan serta dalam



memberdayakan sumber daya manusia (pegawai) untuk mencapai kinerja yang diharapkan organisasi.

Peran pimpinan begitu memengaruhi kinerja dari sumber daya manusia yang dipimpinnya. Dengan fungsi-fungsi kepemimpinan sebagai pemotivasi, pengawas, dan pendorong bawahan untuk mencapai setiap target kerja maka pegawai pun harus memenuhi ekspektasi tersebut karena terikat secara formil atau legal. Namun tidak sampai disitu saja, selain dari kepemimpinan motivasi dari para pegawai juga penting sebagai faktor pendorong untuk berkinerja sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi organisasi tempat mereka bekerja.

Motivasi pegawai sebagai faktor pendorong untuk berkinerja optimal dapat dilihat dalam penjelasan Sutrisno (2016) yang dimana menguraikan bahwa motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi/perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

McClelland dengan teori motivasi prestasi (Sutrisno, 2016) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan (a) *Need for*

*achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. (b) *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Dan (c) *Need for power*, kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

Selain dari peran kepemimpinan dan motivasi pegawai, disiplin kerja pegawai juga turut memberikan peran dalam pencapaian kinerja pegawai. Disiplin kerja tidak hanya muncul dari kesadaran diri pegawai mengenai tata nilai dalam organisasi namun juga dimunculkan dalam budaya organisasi, dalam bentuk komunikasi organisasi. Disiplin adalah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses ini melibatkan pimpinan dalam mengidentifikasi dan mengomunikasikan masalah-masalah kepada para pegawai (Fahmi, 2017).

Disiplin kerja diberlakukan dalam organisasi dengan tujuan agar kualitas kinerja pegawai mengalami peningkatan. Calhoon (Mangkunegara, 2015) berpendapat bahwa disiplin menyiratkan tidak adanya kekacauan, ketidakteraturan dan kebingungan dalam perilaku seorang pekerja. Disiplin adalah kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi aturan, peraturan dan prosedur yang dianggap perlu untuk berfungsinya organisasi secara efektif. Disiplin yang

baik berarti bahwa pegawai bersedia untuk mematuhi aturan organisasi, perintah eksekutif, dan berperilaku dengan cara yang diinginkan. Disiplin adalah tulang punggung hubungan manajemen yang sehat. Promosi dan pemeliharaan disiplin pegawai sangat penting untuk kelancaran fungsi suatu organisasi. Moral pegawai dan kedamaian lingkungan kerja jelas terkait dengan pemeliharaan disiplin yang tepat. Tindakan disipliner juga dapat membantu pegawai menjadi lebih efektif. Tindakan satu orang dapat memengaruhi orang lain dalam kelompok.

Tujuan utama dari pendisiplinan pegawai yaitu memastikan perilaku-perilaku para pegawai tetap konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin adalah sifat yang paling penting yang diperlukan seorang profesional untuk menjadi sukses. Disiplin memastikan individu berperilaku dengan cara yang dapat diterima di tempat kerja dan juga mematuhi aturan dan peraturan organisasi. Individu yang disiplin tidak hanya sukses secara profesional, tetapi juga dalam kehidupan pribadi mereka. Pegawai yang disiplin disukai dan dihargai tidak hanya oleh atasan mereka tetapi juga rekan kerja lainnya. Pegawai seperti itu menaiki tangga kesuksesan dengan cepat dibandingkan dengan orang yang hadir di kantor hanya demi formalitas. Berperilaku tidak pantas di tempat kerja merusak seluruh budaya kerja yang pada akhirnya mengarah ke produktivitas nol atau sangat kurang (Sinambela, 2019).

Uraian di atas memberikan gambaran penting bahwa kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja para sumber daya manusia. Hal tersebut juga sejalan dengan penilaian kinerja Guru di Kecamatan Lembang

Kabupaten Pinrang, peran kepemimpinan dalam menggodok kinerja para Guru SD dalam meningkatkan prestasi kerjanya merupakan capaian yang harus segera terlaksana. Disatu sisi, dari perspektif motivasi, terkadang para Guru memiliki bentuk motivasi yang naik turun tergantung pada suasana batin atau kejiwaannya, bagaimana suasana lingkungan kerjanya, dan seberapa diapresiasi mereka oleh Kepala Sekolah dan Guru-guru lainnya. Selanjutnya, jika melihat kinerja sebagai pencapaian atau prestasi dalam bekerja, maka dibutuhkan pula suatu bentuk kedisiplinan kerja para guru, yang dimana setiap sekolah di Wilayah Kerja Kecamatan Lembang memiliki jadwal kerja yang jelas dan terorganisir.

Peranan kepemimpinan setiap Kepala Sekolah dalam menjamin pencapaian kinerja Guru SD di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang adalah suatu keniscayaan yang harus terpenuhi. Pentingnya peranan Kepala Sekolah dapat dilihat dari temuan penelitian Irlan (2016) yang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Singingi”. Kesimpulan yang diperoleh yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Singingi Kabupaten Kuantan Singingi.

Di sisi lain motivasi kerja Guru SD di Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang sangat bervariasi. Hasil pengumpulan data awal yang dilakukan peneliti dengan mewawancarai Guru SD menemukan bahwa tidak semua Guru memiliki motivasi kerja yang tinggi. Tergantung pada situasi dan kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan murid-murid yang diajarnya. Motivasi Guru

dalam mengajar muridnya perlu ditingkatkan, mengingat peran Guru sebagai pengajar sangat penting dalam hal meningkatkan pengetahuan peserta didiknya. Temuan penelitian Supeno, Suseno, dan Miranti (2017) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Bahasa Inggris SMP DKI Jakarta”. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja guru bahasa Inggris, (2) terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru bahasa Inggris, (3) terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru bahasa Inggris, dan (4) terdapat pengaruh bersama antara motivasi, disiplin dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru bahasa Inggris.

Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi Guru belum cukup dalam menjamin tercapainya kinerja Guru secara maksimal, diperlukan penerapan kedisiplinan untuk mencapai kinerja Guru yang maksimal. Hasil observasi yang dilakukan penullis menemukan bahwa mayoritas Guru SD memiliki sikap disiplin yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pentingnya sikap disiplin tersebut dapat berdampak langsung pada tingkat kinerja yang mampu dihasilkan setiap Guru SD di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang. Hasil temuan Bungawati dan Syafaruddin (2016) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,374 dan  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik peran pemimpin maka kinerja guru akan semakin

baik. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,310 dan  $\text{sig} = 0,004 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik motivasi kerja maka kinerja guru akan semakin baik. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,301 dan  $\text{sig} = 0,008 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik disiplin kerja maka kinerja guru akan semakin baik.

Berdasarkan dari latar belakang di atas, penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul ‘Pengaruh kepemimpinan dan motivasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang’.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Setelah menjelaskan identifikasi variabel dalam penelitian ini, selanjutnya perumusan masalah dapat dilihat pada uraian berikut ini :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang?
2. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang?
4. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang?

5. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar melalui disiplin kerja pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang?
7. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar melalui disiplin kerja pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas maka ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar melalui disiplin kerja pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar melalui disiplin kerja Guru pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat:

1. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan, referensi dan bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan dan strategi bagi Wilayah Kerja Guru di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang dalam upaya peningkatan kinerja guru
2. Sebagai tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan pengembangan ilmu pengetahuan bagi Program Studi Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Sebagai tambahan dan memperluas pengetahuan bagi peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kepemimpinan, motivasi, dan disiplin yang berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan kajian literatur mengenai identifikasi variabel penelitian. Penelitian terdahulu dengan relevansi baik adalah penelitian terdahulu dengan memuat kesamaan antara variabel penelitian, seperti yang diuraikan berikut:

1. Bungawati dan Syafaruddin (2016) “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,374 dan  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik peran pemimpin maka kinerja guru akan semakin baik. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,310 dan  $\text{sig} = 0,004 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik motivasi kerja maka kinerja guru akan semakin baik. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,301 dan  $\text{sig} = 0,008 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik disiplin kerja maka kinerja guru akan semakin baik.
2. Guterres dan Suparta (2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru”. Berdasarkan hasil perhitungan analisis Regresi didapat kesimpulan, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan (X1)

terhadap kinerja guru (Y) 0,571. Besarnya pengaruh motivasi yang secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 0,313. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) berpengaruh secara bersamaan sebesar 73,5 persen sementara sisanya 26,5 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

3. Irlan (2016) “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Singingi”. Kesimpulan yang diperoleh yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Singingi Kabupaten Kuantan Singingi.
4. Ngiode (2016) “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru MTs.N Batudaa Kabupaten Gorontalo”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; 1) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru 3) terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja guru 4) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di MTsN Batudaa Kabupaten Gorontalo.
5. Supeno, Suseno, dan Miranti (2017) “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Bahasa Inggris SMP DKI Jakarta”. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1)

terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja guru bahasa Inggris, (2) terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru bahasa Inggris, (3) terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru bahasa Inggris, dan (4) terdapat pengaruh bersama antara motivasi, disiplin dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru bahasa Inggris.

6. Ekowati, Prasetyo, dan Chamariyah (2018) “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Smpn 1 Penajam Paser Utara”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik gaya kepemimpinan maupun disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru SMPN 1 Penajam Paser Utara. Disiplin kerja dan motivasi kerja serta gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMPN 1 Penajam Paser Utara. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMPN 1 Penajam Paser Utara melalui motivasi kerja.
7. Purwoko (2018) “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen guru terhadap kinerja guru; (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan disiplin guru terhadap kinerja guru sebesar; (4) terdapat

pengaruh yang positif dan signifikan budaya sekolah terhadap kinerja guru; (5) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kinerja kepemimpinan, komitmen guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah secara simultan terhadap kinerja guru.

8. Caksana (2019) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada SMAN 1 Tulungagung”. Hasil analisis data adalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja menghasilkan nilai koefisien beta sebesar 0,455 dengan sumbangan pengaruh langsung sebesar 0,225 dan tidak langsung sebesar 0,230, Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja menghasilkan nilai koefisien beta sebesar 0,495 dengan sumbangan pengaruh langsung sebesar 0,236 dan tidak langsung sebesar 0,259. Dari hasil analisis data telah dibuktikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif tersebut dapat disusun kesimpulan secara terintegrasi bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Tulungagung, dan secara tidak langsung melalui motivasi kerja.

## **2.2 Kepemimpinan**

### **2.2.1 Definisi Kepemimpinan**

Menurut Drucker (Sedarmayanti: 2015) “*The only definition of a leader is someone who has followers*”. Pernyataan dari Drucker ini mungkin berlaku paling

baik bagi para pemimpin karismatik. Tipe-tipe pemimpin ini mudah diikuti orang, dapat dengan mudah mengidentifikasi diri. Kepemimpinan yang karismatik merupakan suatu jenis kepemimpinan yang secara natural dimiliki oleh seorang pemimpin (tidak dibentuk), jenis kepemimpinan seperti ini dapat dilihat pada Ir. Soekarno dan J.F. Kennedy.

Sedangkan menurut Eisenhower (Nawawi: 2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan yaitu *“Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it”*. Jika berdasarkan konsep pengaruh lebih jauh, itu berarti melibatkan orang lain, menginspirasi mereka dan memotivasi mereka untuk melakukan hal-hal yang pimpinan sukai. Ketika konvergensi seperti itu terjadi, maka kepemimpinan berhasil. Mantan Presiden AS Eisenhower benar-benar memahami konsep ini ketika ia mengucapkan pernyataan di atas. Dibutuhkan kepemimpinan untuk mengetahui apa yang diinginkan orang dan apa yang mereka sukai, dan menyelaraskannya dengan visi pemimpin untuk menghasilkan hasil. Juga dikatakan bahwa para pemimpin dapat menemukan sepuluh orang yang dapat melakukan pekerjaan dengannya. Oleh karena itu tantangan bagi para pemimpin adalah untuk menyelaraskan motivasi dan niat individu para pengikut dan menggabungkannya dengan visi organisasi.

Etimologi dari para ahli di atas berbeda namun memiliki persektif yang sama, yakni pengaruh. Jika berlandaskan pandangan ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu konsep mengenai pengaruh dan memengaruhi demi menjalankan sebuah tujuan yang ingin dicapai.

### **2.2.2 Gaya Kepemimpinan**

Para pemimpin terbaik dapat menyesuaikan gaya mereka berdasarkan situasi yang mereka hadapi, misalnya membalikkan organisasi yang gagal mungkin memerlukan pendekatan yang lebih jujur, daripada diminta untuk menumbuhkan organisasi yang sudah sukses. Berikut dapat dilihat etimologi - gaya kepemimpinan menurut pemikiran para ahli.

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

Robbin (Rivai dan Sagala, 2017) berpandangan bahwa kepemimpinan yang demokratis persis seperti apa kedengarannya, pemimpin membuat keputusan berdasarkan masukan dari setiap anggota tim. Meskipun dia membuat panggilan terakhir, setiap pegawai memiliki suara yang sama tentang arah kebijakan, kegiatan kerja, serta aturan-aturan kerja. Kepemimpinan yang demokratis merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang cukup efektif karena memungkinkan pegawai tingkat bawah untuk menggunakan wewenang yang mereka perlukan untuk menggunakan secara bijaksana di posisi masa depan yang mungkin mereka pegang. Itu juga menyerupai bagaimana keputusan dapat dibuat dalam rapat organisasi. Misalnya, dalam rapat, seorang pemimpin yang demokratis mungkin memberi tim beberapa pilihan terkait keputusan. Mereka kemudian dapat membuka diskusi tentang setiap opsi. Setelah berdiskusi, pemimpin ini mungkin mempertimbangkan pemikiran dan umpan balik pegawai, atau mereka mungkin membuka keputusan hingga melihat hasil pemungutan suara.

Terry (Nawawi: 2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang demokratis (sering disebut kepemimpinan partisipatif) difokuskan pada tim pemimpin dan ditandai dengan pengambilan keputusan yang dibagikan di seluruh tim. Berbeda sekali dengan gaya kepemimpinan otokratis, ide-ide dibagikan secara bebas dan diskusi terbuka dianjurkan. Meskipun diskusi dianjurkan, peran pemimpin adalah untuk membimbing dan mengarahkan diskusi ini, dan pada akhirnya membuat keputusan tentang cara mana yang harus dilanjutkan. Para pemimpin demokratis berharap bawahan mereka memiliki pengalaman berharga yang mendalam dan percaya diri. Contoh-contoh pemimpin demokratis termasuk John F. Kennedy dan Larry Page.

Terry (Nawawi: 2015) menjelaskan bahwa keuntungan dalam penggunaan gaya kepemimpinan demokratis yaitu sebagai berikut:

- 1) Risiko kegagalan katastrofik menurun. Karena keputusan dibuat dengan keterlibatan seluruh kelompok, itu memberikan pemeriksaan kelompok yang mengakibatkan semakin kecil kemungkinan bagi pemimpin untuk membuat keputusan yang membawa malapetaka.
- 2) Lingkungan kerja yang baik. Bawahan di semua tingkatan dapat merasa terlibat dan mengambil tanggung jawab untuk menantang diri sendiri karena mereka terlibat dalam pengambilan keputusan, dan rasa keterlibatan inilah yang dapat mengarah pada penciptaan lingkungan kerja yang baik dan peningkatan kepuasan kerja.

- 3) Tim berkinerja tinggi. Bawahan didorong untuk menyelesaikan masalah di bawah inisiatif mereka sendiri, yang pada gilirannya dapat menciptakan tim yang berkinerja lebih tinggi. Kinerja yang lebih tinggi ini, pada gilirannya, mengarah pada produktivitas yang lebih besar.

Selanjutnya Terry (Nawawi: 2015) menambahkan terdapat kekurangan dalam gaya kepemimpinan demokratis, yaitu:

- 1) Pengambilan keputusan yang lambat

Dengan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, Pimpinan dapat memperlambat pengambilan keputusan secara dramatis. Ini bisa menjadi masalah nyata dalam situasi di mana organisasi perlu segera berbalik, atau di mana mempertahankan keuntungan penggerak pertama diperlukan.

- 2) Ketergantungan berlebihan pada tim

Bahaya dari gaya kepemimpinan demokratis adalah bahwa pemimpin dapat menjadi terlalu tergantung pada kelompok atau disembunyikan dalam kelompok, yang memungkinkan kelompok untuk membuat keputusan. Ini dapat menghasilkan keputusan yang diambil yang melayang organisasi ke tujuan strategisnya daripada dengan cepat dan sengaja bergerak menuju tujuannya.

- 3) Beban kolaborasi

Para pemimpin dapat menjadi terlalu terbebani dengan biaya *overhead* untuk memastikan para ahli bertemu dan berkolaborasi bahwa mereka



mengambil fokus mereka dari metrik kunci dan kebutuhan mendesak untuk bergerak menuju visi strategis.

Kartono (Sedarmayanti: 2017) menguraikan kapan mesti digunakan gaya kepemimpinan demokratis, sebagai berikut:

- 1) Ketika bawahan adalah ahli. Gaya kepemimpinan demokratis bekerja dengan baik ketika bekerja dengan pakar domain subjek, misalnya, pakar teknologi atau pakar manajemen.
- 2) Ketika bawahan adalah profesional. Untuk tim yang berpengalaman dan profesional, gaya kepemimpinan yang demokratis dapat menghasilkan yang terbaik dalam diri mereka, dengan membangun kekuatan dan bakat mereka yang ada daripada hanya mengharap mereka untuk tampil.
- 3) Ketika itu perlu untuk membuat kepemilikan. Dengan melibatkan tim dalam pengambilan keputusan dan perencanaan, Anda secara implisit menciptakan dukungan terhadap keputusan dan rencana tersebut. Hal ini membuat anggota tim jauh lebih berkomitmen pada rencana, dan jauh lebih mungkin untuk mengatasi atau mengatasi hambatan untuk eksekusi saat mereka muncul.

## **2. Kepemimpinan Otokratis**

Sinambela (2016) mendefinisikan kepemimpinan otokratis adalah kebalikan dari kepemimpinan demokratis. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin membuat keputusan tanpa mengambil masukan dari siapa pun yang melapor kepada mereka. pegawai tidak dianggap atau diajak berkonsultasi sebelum

arahan, dan diharapkan untuk mematuhi keputusan pada waktu dan kecepatan yang ditentukan oleh pemimpin. Contohnya adalah ketika seorang manajer mengubah jam kerja untuk beberapa pegawai tanpa berkonsultasi dengan siapa pun - terutama pegawai yang terpengaruh. Terus terang, gaya kepemimpinan ini berbau busuk. Sebagian besar organisasi saat ini tidak dapat mempertahankan budaya hegemonik tanpa kehilangan pegawai. Yang terbaik adalah menjaga kepemimpinan lebih terbuka terhadap kecerdasan dan perspektif anggota tim lainnya.

Senada dengan pengertian di atas, Sedarmayanti (2017) mendefinisikan Kepemimpinan otokratis terpusat di sekitar dan difokuskan pada pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan ini, semua pengambilan keputusan berada di tangan pemimpin, dan keputusan dibuat oleh pemimpin tanpa berkonsultasi dengan bawahan. Seorang pemimpin otokratis akan mengambil keputusan sendiri, mengomunikasikannya dengan tim mereka, dan mengharapkan tim tersebut untuk mengeksekusi, tanpa ada pertanyaan. Dengan kepemimpinan otokratis, otoritas ada di tangan satu orang, sang pemimpin.

Menurut Robbins (Nawawi: 2015) kepemimpinan otokratis memiliki beberapa keuntungan antara lain:

- 1) Pengambilan keputusan cepat. Tanpa konsultasi diperlukan pemimpin dapat membuat keputusan cepat.

- 2) Meningkatkan kinerja dalam situasi tertentu. Manajer termotivasi untuk melakukan karena mengetahui bahwa pimpinan tidak berada dalam lingkungan kerja.
- 3) Kurang stres dalam keadaan tertentu. Untuk manajer dan bawahan lainnya, hal itu dapat mengurangi stres karena pemimpin memikul semua tanggung jawab untuk hasil.

Menurut Robbins (Nawawi: 2015) kepemimpinan otokratis memiliki beberapa kekurangan antara lain:

- 1) Frustrasi untuk bawahan. Komunikasi adalah salah satu cara yang bisa membuat frustrasi bawahan.
- 2) Ketakutan dan dendam adalah hal yang biasa karena orang tidak suka diperintah dan dikritik lebih sering daripada dipuji.
- 3) Organisasi yang lumpuh. Organisasi lumpuh ketika pemimpin tidak hadir, karena seluruh organisasi bergantung pada pemimpin untuk instruksi.
- 4) Peluang Baru Terjawab. Kecuali jika pemimpin mengimbangi tren baru seiring berjalannya waktu, peluang baru bisa dilewatkan. Selain itu, kurangnya fleksibilitas dalam kepemimpinan otokratis tidak cocok untuk perencanaan inisiatif jangka panjang.
- 5) Kerusakan Komunikasi. Karena arahan mengalir ke bawah dari pemimpin ke bawahan, kesalahpahaman dan kebingungan dapat muncul karena kurangnya umpan balik yang diizinkan dari bawahan.

Menurut Nawawi (2015) kepemimpinan jenis ini dapat digunakan pada situasi tertentu, antara lain:

- 1) Ketika keputusan cepat diperlukan. Kepemimpinan otokratis bekerja paling baik dalam situasi di mana keputusan cepat diperlukan, seperti membalikkan organisasi yang gagal.
- 2) Saat pengawasan ketat diperlukan. Kepemimpinan otokratis dapat bekerja dengan baik ketika manajemen yang ada terlalu lunak dan pekerja tidak menarik beban mereka. Autokrat akan mengeluarkan arahan untuk diikuti dan kegiatan yang dilakukan sebagai akibat dari arahan ini akan diikuti dengan cermat.
- 3) Saat alur kerja perlu dirampingkan dengan cepat. Kepemimpinan otokratis bekerja dengan baik ketika hal-hal hanya perlu dilakukan, dan gaya ini memungkinkan bawahan untuk menyelesaikan sesuatu tanpa khawatir tentang gambaran yang lebih besar. Ini menjelaskan mengapa kepemimpinan otokratis sangat umum di militer.

### **3. Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Nawawi (2015) kepemimpinan transformasional selalu mengubah dan meningkatkan konvensi organisasi. Pegawai mungkin memiliki serangkaian tugas dan sasaran dasar yang mereka selesaikan setiap minggu atau bulan, tetapi pemimpin terus mendorong mereka di luar zona nyaman mereka. Saat memulai pekerjaan dengan tipe pemimpin ini, semua pegawai mungkin mendapatkan daftar tujuan yang ingin dicapai, serta tenggat waktu untuk mencapainya. Pada dasar

kepemimpinan transformasional adalah promosi yang konsisten dari visi yang menarik, bersama dengan serangkaian nilai untuk hidup dan bekerja. Pemimpin transformasional menciptakan budaya yang tidak dapat disalahkan di mana fokusnya adalah pada masalah yang dihadapi dan bagaimana menyelesaikannya, dan bukan siapa yang bertanggung jawab untuk menciptakan masalah. Contoh pemimpin transformasional termasuk Peter Drucker dan Barack Obama. Pemimpin transformasional memiliki empat karakteristik utama:

- 1) Pemimpin transformasional mengenal pengikut mereka dan menunjukkan kepedulian dan empati terhadap mereka.
- 2) Pemimpin transformasional mendorong pengikut mereka untuk berpikir sendiri
- 3) Pemimpin transformasional memotivasi pengikut mereka untuk melakukan potensi mereka dengan menginspirasi mereka.
- 4) Pemimpin transformasional memodelkan perilaku yang mereka harapkan dari orang lain dan karenanya menjadi panutan yang hebat.

Terry (Nawawi: 2015) menjelaskan keuntungan dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional antara lain:

- 1) Target yang seimbang. Pemimpin transformasional menyeimbangkan kebutuhan akan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- 2) Kepercayaan. Bawahan merasa didukung dan sangat mempercayai pemimpin mereka karena mereka berperilaku dengan integritas dan membangun koalisi yang kuat.

- 3) Komunikasi yang berfokus pada visi. Pemimpin transformasional sangat fokus pada visi strategis jangka panjang, dan dengan mengomunikasikan visi secara teratur dengan semangat dan kejelasan, mereka menjaga semua orang di sisi, ikut serta, dan termotivasi untuk mencapainya.\

Terry (Nawawi: 2015) mengemukakan selain daripada keuntungan terdapat pula kekurangan dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) Bisa tidak efektif di awal. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepercayaan. Dengan demikian, pemimpin transformasional dapat menjadi tidak efektif pada awal perjalanan kepemimpinan mereka karena mereka belum mendapatkan kepercayaan dari tim mereka atau membangun kolaborasi yang kuat.
- 2) Tidak berorientasi detail. Sementara para pemimpin transformasional dicirikan dengan menginspirasi orang lain, mereka dapat berjuang dengan detail implementasi sehari-hari.

Terry (Nawawi: 2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat digunakan dalam situasi dan kondisi seperti:

- 1) Ketika itu diperlukan, visi jangka panjang yang menginspirasi tentang masa depan. Kepemimpinan transformasional bekerja ketika organisasi memiliki visi yang kuat tentang masa depan dan bersedia bekerja dalam sistem dan menyatukan orang-orang yang beragam untuk mewujudkannya.
- 2) Ketika hak untuk memimpin telah diperoleh. Kepemimpinan transformasional sering kali tidak sesuai ketika terdapat pegawai-pegawai

baru yang belum dikenal di suatu organisasi. Kepemimpinan jenis ini memerlukan pengenalan yang lebih dalam kepada anggota tim/pegawai dalam melaksanakan setiap aspek dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

- 3) Ketika fokus jangka pendek yang mendesak tidak diperlukan. Karena kepemimpinan transformasional berfokus pada visi untuk masa depan, maka tidak tepat ketika semua fokus perlu pada jangka pendek.

#### **4. Kepemimpinan Laissez-Faire**

Menurut Sinambela (2016) kepemimpinan *Laissez-faire* adalah tempat pemimpin tidak benar-benar memimpin tim tetapi sebaliknya memungkinkan tim untuk sepenuhnya mengarahkan diri sendiri. Gaya kepemimpinan ini juga dikenal sebagai gaya "lepas tangan", dan berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya yang telah kita lihat, semua wewenang diberikan kepada bawahan termasuk penetapan tujuan, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan. Dari sudut pandang pemimpin, kunci kesuksesan adalah membangun tim yang sangat kuat dan kemudian menghindar.

Adapun beberapa keuntungan dalam penerapan gaya kepemimpinan ini, yaitu Sinambela (2016):

- 1) Menciptakan tanggung jawab pribadi. Gaya kepemimpinan Laissez-faire menantang bawahan untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas pekerjaan mereka dan hasil pekerjaan mereka.

- 2) Mendukung koreksi kursus cepat. Orang-orang termotivasi yang bekerja secara mandiri biasanya dapat mengatasi hambatan dan menyesuaikan arah jauh lebih cepat daripada ketika mereka perlu meminta persetujuan.
- 3) Mendukung retensi yang lebih tinggi. Ketika sukses, hal itu dapat menghasilkan retensi yang lebih tinggi karena para profesional dan ahli yang termotivasi berkembang di lingkungan kerja mereka yang mendukung pengambilan keputusan secara otonom.

Sinambela (2016) menambahkan bahwa, dalam gaya kepemimpinan ini terdapat beberapa kekurangan, yaitu:

- 1) Kurangnya akuntabilitas. Tidak ada seorang pun yang bertanggung jawab untuk mengambil alih dalam kasus-kasus kesuksesan, atau untuk mengambil kesalahan dalam kasus-kasus kegagalan.
- 2) Tingkat stres yang lebih tinggi. Bawahan dapat menderita tingkat stres yang tinggi jika mereka merasa tidak didukung oleh pemimpin mereka atau tidak yakin akan kemampuan mereka.
- 3) Tenggat waktu yang terlewat. Tim yang mengatur diri sendiri tanpa pengawasan atau arahan cenderung kehilangan tenggat waktu.

Sinambela (2016) menjelaskan bahwa jenis kepemimpinan ini dapat digunakan dalam situasi dan kondisi seperti:

- 1) Ketika pemimpin bekerja dengan para ahli kreatif. Gunakan dengan profesional kreatif yang memiliki keterampilan solid dan banyak pengalaman dalam pekerjaan mereka.



- 2) Ketika tim terbukti. Ketika tim memiliki rekam jejak yang terbukti kinerja tinggi dan pencapaian pada jenis proyek tertentu.
- 3) Ketika tim termotivasi. Ketika tim termotivasi dan didorong untuk sukses sendiri dan nyaman bekerja tanpa pengawasan.

### **2.2.3 Indikator Kepemimpinan**

Menurut Davis (Rivai dkk, 2015), indikator kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

1. Kecerdasan (*Intelligence*)

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

2. Kedewasaan, Sosial dan Hubungan

Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*) Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4. Sikap-sikap hubungan manusiawi

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

#### 5. Memiliki Pengaruh Yang Kuat

Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

#### 6. Memiliki Pola Hubungan Yang Baik

Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

### **2.3 Motivasi**

#### **2.3.1 Definisi Motivasi**

Menurut Sutrisno (2016) motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Hasibuan (2015) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan

pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Zainal, Ramly, Mutis, dan Arafah (2015) motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut motif. Daya dorong di luar diri seseorang tersebut harus dapat ditimbulkan oleh pimpinan agar hal-hal diluar diri seseorang tersebut turut memengaruhinya.

Motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Hasibuan, (2015).

- 1) Motivasi positif, atasan memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi negatif, atasan memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam akan meningkat, karena mereka takut dihukum.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan baik dari dalam diri pegawai ataupun dari luar yang memengaruhinya untuk melakukan sesuatu dengan mendayagunakan kemampuan dan keterampilannya.

### **2.3.2 Teori-Teori Motivasi**

Teori-teori mengenai motivasi menurut Sinambela (2016) adalah sebagai berikut:

#### **1) Teori Hierarki Kebutuhan**

Abraham Maslow mengembangkan teori hierarki kebutuhan. Maslow mengemukakan manusia termotivasi oleh banyak kebutuhan dan bahwa kebutuhan-kebutuhan ini ada dalam suatu susunan hierarki. Maslow mengidentifikasi lima tipe umum kebutuhan-kebutuhan yang memotivasi dalam susunan yang meningkat:

##### **a) Kebutuhan fisiologis**

Merupakan kebutuhan fisik manusia yang paling dasar, termasuk makanan, air, dan oksigen. Dalam susunan organisasi, kebutuhan fisiologis tercermin dalam kebutuhan-kebutuhan akan gairah kerja, ruang dan gaji pokok untuk menjamin kelangsungan hidup.

##### **b) Kebutuhan akan rasa aman**

Merupakan kebutuhan akan lingkungan fisik dan emosional yang aman dan terlindung dari ancaman-ancaman yaitu, kebutuhan akan kebebasan dari kekerasan dan akan masyarakat yang tertib. Dalam lingkungan kerja organisasi,

kebutuhan akan rasa aman mencerminkan kebutuhan akan pekerjaan yang aman dan perlindungan pekerjaan.

c) Kebutuhan sosial

Kebutuhan yang mencerminkan keinginan untuk diterima oleh teman-teman, menjalin persahabatan, menjadi bagian dari suatu kelompok, dan dicintai. Dalam organisasi, kebutuhan-kebutuhan ini memengaruhi keinginan untuk memiliki hubungan baik dengan sesama pekerja, dan partisipasi dalam kelompok kerja.

d) Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan-kebutuhan ini berkenaan dengan keinginan akan kesan diri yang positif dan untuk menerima perhatian, pengakuan, dan apresiasi dari orang lain. Dalam organisasi, kebutuhan akan penghargaan mencerminkan motivasi untuk mendapatkan pengakuan, peningkatan tanggung jawab, status tinggi dan pujian atas kontribusi bagi organisasi.

e) Kebutuhan aktualisasi diri

Ini mempresentasikan kebutuhan pemenuhan diri, yang merupakan kategori kebutuhan tertinggi. Kebutuhan tersebut berkenaan dengan mengembangkan potensi maksimal seseorang, meningkatkan kompetensi seseorang, dan menjadi seseorang yang lebih baik. Kebutuhan aktualisasi diri dapat dipenuhi dalam organisasi dengan memberi orang-orang peluang untuk tumbuh, kreatif, dan mendapatkan pelatihan untuk melakukan tugas-tugas yang menantang serta kemajuan.

Menurut teori Maslow, kebutuhan tingkat bawah membutuhkan prioritas-prioritas yang harus dipenuhi sebelum kebutuhan tingkat lebih tinggi menjadi aktif. Kebutuhan-kebutuhan tersebut dipenuhi sesuai urutan: kebutuhan fisiologis datang sebelum kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa aman sebelum kebutuhan sosial, dan seterusnya. Seseorang yang menginginkan keselamatan fisik akan mencurahkan usahanya untuk mendapatkan lingkungan yang lebih aman dan tidak akan merisaukan kebutuhan akan penghargaan atau aktualisasi diri. Setelah satu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan tersebut mengalami penurunan kepentingan dan kebutuhan lebih tinggi selanjutnya akan diaktifkan.

## 2) Teori Kebutuhan yang Didapat

David McClelland dalam Sutrisno (2016) mengemukakan suatu teori yang menyatakan bahwa tipe-tipe kebutuhan tertentu didapat selama masa hidup individu tersebut. Dengan kata lain, orang-orang tidak lahir dengan kebutuhan-kebutuhan ini, tetapi mungkin mempelajarinya melalui pengalaman hidup mereka. Tiga kebutuhan yang paling sering dipelajari adalah:

### a) Kebutuhan akan pencapaian

Keinginan untuk mencapai sesuatu yang sulit, mencapai standar-standar kesuksesan yang tinggi, menguasai tugas-tugas yang kompleks dan mengungguli orang lain.

### b) Kebutuhan akan pertalian

Keinginan untuk membentuk hubungan pribadi yang akrab, menghindari konflik, dan menjalin persahabatan yang hangat.

c) **Kebutuhan akan kekuasaan**

Keinginan untuk memengaruhi atau mengendalikan orang lain, bertanggung jawab atas orang lain, dan memiliki otoritas atas orang lain.

3) **Teori Harapan**

Teori harapan mengemukakan bahwa motivasi bergantung pada harapan-harapan para individu berkenaan dengan kemampuan mereka untuk mengerjakan tugas-tugas dan menerima penghargaan yang diinginkan. Teori harapan berkenaan dengan karya Victor Vroom. Teori harapan tidak berhubungan dengan mengidentifikasi tipe-tipe kebutuhan, tetapi dengan memikirkan proses yang digunakan individu-individu untuk mencapai penghargaan. Kunci dari teori harapan adalah pengharapan akan berbagai hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil-hasil dengan nilai hasil bagi individu tersebut.

### **2.3.3 Tujuan Motivasi**

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2015) yaitu:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- 2) Meningkatkan prestasi kerja pegawai.
- 3) Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
- 4) Mempertahankan kestabilan organisasi.
- 5) Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
- 9) Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dalam hal pemberian motivasi ini, pimpinan harus mampu melihat situasi serta suasana kerja para pegawai pada saat bekerja, hal ini berguna untuk memberikan motivasi pada saat kapan para pegawai diberikan motivasi baik itu motivasi positif maupun motivasi negatif.

#### **2.3.4 Prinsip-prinsip Motivasi**

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai menurut Mangkunegara (2015) diantaranya yaitu :

##### **a) Prinsip Partisipasi**

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

##### **b) Prinsip Komunikasi**



Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

c) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuam. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

d) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang akan diinginkan pegawai bawahanya, akan memottivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### **2.3.5 Indikator Motivasi**

McClelland dengan teori motivasi prestasi (Sutrisno, 2016) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

- a) *Need for achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- b) *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
- c) *Need for power*, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

## **2.4 Disiplin Kerja**

### **2.4.1 Definisi Kedisiplinan**

Sinambela (2016) mengemukakan disiplin adalah aturan, anggota organisasi yang mematuhi peraturan yang diperlukan karena mereka ingin bekerja sama secara harmonis dalam meneruskan tujuan yang telah dilihat kelompok. Dengan demikian, disiplin sekarang dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dalam organisasi ketika pegawai berperilaku sesuai dengan aturan organisasi dan standar perilaku yang dapat diterima.

Calhoon (Mangkunegara, 2015) berpendapat bahwa disiplin menyiratkan tidak adanya kekacauan, ketidakteraturan dan kebingungan dalam perilaku seorang pekerja. Disiplin adalah kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi aturan, peraturan dan prosedur yang dianggap perlu untuk berfungsinya

organisasi secara efektif. Disiplin yang baik berarti bahwa pegawai bersedia untuk mematuhi aturan organisasi, perintah eksekutif, dan berperilaku dengan cara yang diinginkan. Disiplin adalah tulang punggung hubungan manajemen yang sehat. Promosi dan pemeliharaan disiplin pegawai sangat penting untuk kelancaran fungsi suatu organisasi. Moral pegawai dan kedamaian lingkungan kerja jelas terkait dengan pemeliharaan disiplin yang tepat. Tindakan disipliner juga dapat membantu pegawai menjadi lebih efektif. Tindakan satu orang dapat memengaruhi orang lain dalam kelompok.

Berdasarkan dari pandangan disiplin yang dikemukakan para ahli, penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa disiplin menyangkut sikap atau perilaku yang ditunjukkan oleh para pegawai dalam mematuhi setiap aturan yang berlaku. Disiplin kerja mengacu pada upaya seseorang untuk mengendalikan diri agar sesuai dengan aturan, peraturan, dan prosedur organisasi yang telah ditetapkan untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.4.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Mangkunegara (Sinambela: 2016) mengemukakan bahwa terdapat tiga bentuk disiplin dalam kerja, yakni disiplin preventif, disiplin suportif, dan disiplin korektif. Adapun penjelasan mengenai ketiga bentuk disiplin kerja tersebut sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa disiplin preventif merupakan prosedur positif yang menekankan dan menghargai perilaku yang baik, alih-alih mencari dan menghukum perilaku buruk. Pimpinan dengan strategi manajemen yang efektif menetapkan harapan, pedoman, dan aturan perilaku selama beberapa hari pertama di kantor. Menjelaskan harapan dengan jelas adalah komponen penting untuk disiplin preventif. Tujuan dari disiplin preventif adalah untuk memberikan intervensi proaktif terhadap perilaku yang berpotensi mengganggu dengan menjelaskan secara jelas kepada para pegawai mengenai aturan dan larangan di tempat kerja.

Sinambela (2016) menambahkan bahwa komponen paling dasar untuk disiplin preventif adalah garis besar ringkas tentang harapan organisasi untuk pegawai dan juga untuk pimpinan; pegawai perlu tahu apa yang diharapkan dari mereka akan tugas dan tanggung jawabnya. Pedoman tersebut dapat mencakup aturan tentang komunikasi, bekerja atau penggunaan fasilitas-fasilitas kerja. Strategi disiplin preventif juga menetapkan jenis konsekuensi yang akan mengikuti tindakan atau perilaku yang dilarang. Strategi disiplin preventif menciptakan suasana kerja yang aman dan tidak konfrontasional di mana pegawai merasa bahwa mereka memahami apa yang akan terjadi.

## 2. Disiplin Supportif

Sinambela (2016) menjelaskan bahwa, bahkan strategi disiplin preventif yang terbaik sekalipun bisa gagal secara berkala dalam organisasi.

Ketika seorang pimpinan menawarkan peringatan verbal atau saran untuk memperbaiki perilaku sementara seorang pegawai yang tidak mematuhi aturan organisasi yang sudah mapan, pimpinan tersebut menggunakan disiplin yang mendukung (disiplin suportif). Disiplin yang mendukung berbeda dari hukuman karena memberikan pegawai saran dan pilihan untuk memperbaiki perilaku sebelum konsekuensi diperlukan.

### 3. Disiplin Korektif

Sinambela (2016) menguraikan bahwa ketika seorang pegawai telah gagal mengarahkan perilakunya setelah berulang kali mencoba disiplin yang mendukung, seorang pimpinan dapat memilih strategi disiplin korektif. Disiplin korektif mengacu pada serangkaian konsekuensi yang disampaikan kepada pegawai setelah pelanggaran. Ada banyak variasi di antara strategi-strategi disiplin korektif, beberapa lebih efektif daripada yang lain. Misalnya, terlibat dalam pertengkaran verbal dengan seorang pegawai adalah teknik disiplin korektif, tetapi hal itu dapat meningkatkan situasi yang tidak menentu dan melemahkan otoritas pimpinan sebagai pemimpin. Strategi disiplin korektif harus disesuaikan dengan jabatan, beban kerja, serta lingkungan kerja yang ada dalam organisasi.

Sinambela (2016) menjelaskan bahwa disiplin yang bersifat korektif bertujuan untuk mengarahkan para pegawai untuk terus mematuhi peraturan-peraturan yang selaras dengan garis panduan yang terpakai di organisasi. Dalam disiplin korektif, pekerja yang melanggar akan diberikan

hukuman supaya pekerja ini bisa memperbaiki diri serta dapat mematuhi peraturan.

Sinambela (2016) menambahkan bahwa penting sekali untuk memahami perbedaan antara konsekuensi dan hukuman. Kalau kita menghukum seseorang, kita melakukan hal itu karena kita memiliki kekuasaan untuk melakukannya. Akan tetapi, tindakan itu merupakan proses emosional yang dilakukan dalam kemarahan. Kalau kita memberlakukan konsekuensi, orang lainlah yang memilih untuk menerima konsekuensi dari tindakannya yang tidak pantas dan tidak efektif. Hukuman bersifat emosional dan mengandung dendam harus dihindari. Penegakan disiplin bukan bermaksud seperti itu. Hukuman mengandung kesetimpalan dan bernuansa otoritas orang tua terhadap anak dengan menjatuhkan konsekuensi, secara emosional bersifat netral, tidak personal, dan terjadi dengan pemahaman bahwa si penerima telah memilih konsekuensi dengan melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Kalau kita memandang disiplin sebagai hukuman, hal itu hampir selalu tidak menyenangkan dan destruktif. Kalau kita menerapkan konsekuensi, kecil kemungkinan bahwa hal itu tidak menyenangkan dan besar kemungkinan bahwa hal itu menghasilkan sesuatu yang konstruktif.

### **2.4.3 Pendekatan Disiplin Kerja**

Mangkunegara (2015) menjelaskan terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin, yaitu disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan seperti pada uraian di bawah ini:

1. Disiplin modern dapat digunakan sebagai suatu pendekatan yang mempertemukan sejumlah kebutuhan, di luar hukuman yang diterapkan dalam organisasi.
2. Pendekatan disiplin tradisi merupakan suatu pendekatan disiplin dalam suatu organisasi dengan pemberian hukuman pada pegawai yang melakukan kesalahan.
3. Pendekatan disiplin diterapkan bukan untuk memberi hukuman, melainkan pada pembinaan kepada pegawai.

#### **2.4.4 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja Dalam Organisasi**

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa tujuan utama dari pendisiplinan pegawai yaitu memastikan perilaku-perilaku para pegawai tetap konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin adalah sifat yang paling penting yang diperlukan seorang profesional untuk menjadi sukses. Disiplin memastikan individu berperilaku dengan cara yang dapat diterima di tempat kerja dan juga mematuhi aturan dan peraturan organisasi. Individu yang disiplin tidak hanya sukses secara profesional, tetapi juga dalam kehidupan pribadi mereka. Pegawai yang disiplin disukai dan dihargai tidak hanya oleh atasan mereka tetapi juga rekan kerja lainnya. Pegawai seperti itu menaiki tangga kesuksesan dengan cepat dibandingkan dengan orang yang hadir di kantor hanya demi formalitas. Berperilaku tidak pantas di tempat kerja merusak seluruh budaya kerja yang pada akhirnya mengarah ke produktivitas nol atau sangat kurang. Pegawai perlu memahami bahwa ada perbedaan antara kantor dan rumah dan pegawai tidak bisa

berperilaku dengan cara yang sama di tempat kerja seperti halnya pegawai berperilaku di rumah. Disiplin sangat penting di tempat kerja karena memastikan pegawai berperilaku dengan cara yang layak dan juga menjaga kesopanan di tempat kerja.

Penjelasan senada dikemukakan Handoko (2011) menurutnya pendisiplinan bertujuan untuk memperbaiki kegiatan kerja pegawai. Selanjutnya, sasaran dalam penerapan pendisiplinan seharusnya bersifat mendidik serta mengoreksi, bukan tindakan yang dapat menjatuhkan pegawai. Tindakan negatif biasanya mempunyai berbagai dampak yang dapat merugikan misalnya hubungan emosional antara atasan dan bawahan, meningkatnya absensi pegawai, tidak terciptanya motivasi kerja, serta kekakuan dan ketakutan pada pimpinan.

#### **2.4.5 Indikator Disiplin Kerja**

Disiplin kerja bagi pegawai merupakan suatu keharusan yang pengimplementasiannya bersifat menyeluruh, sehingga banyak organisasi melakukan penelitian yang menghasilkan rekomendasi dalam pengelolaan pegawai. Disiplin kerja merupakan bagian dari budaya organisasi yang dicontohkan pimpinan kepada bawahannya. Disiplin kerja yang baik menuntut keteraturan akan setiap kegiatan kerja yang dilakukan para pegawai dalam organisasi. Menurut Rivai dan Sagala (2017), yang menjelaskan bahwa disiplin pegawai dalam bekerja memiliki beberapa indikator yaitu:



1. Kehadiran

Kehadiran merupakan indikator yang paling fundamental dalam mengukur kedisiplinan, dan pegawai dengan disiplin kerja rendah biasanya selalu terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja

Pegawai yang patuh pada aturan-aturan kerja tidak mungkin melanggar prosedur kerja yang ditetapkan serta akan selalu mengikuti aturan kerja yang diberlakukan dalam organisasi.

3. Ketaatan pada standar kerja

Ketaatan pegawai pada standar kerja yang berlaku dapat dilihat dari besarnya *responsibility* pegawai terhadap beban kerja yang diberikan kepadanya.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai yang mempunyai sikap waspada yang tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan teliti dalam bekerja, serta mampu menggunakan peralatan kerja secara baik dan benar.

5. Bekerja etis

Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke rekan kerja atau terlibat dalam tindakan yang kurang baik. Hal tersebut merupakan salah satu bentuk tindakan tidak disiplin sehingga bekerja secara etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

Sedangkan pendapat Priansa (2018) mengenai indikator kedisiplinan antara lain:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan serta kemampuan pegawai turut memengaruhi tingkatan disiplin pegawai. Tujuan yang hendak dicapai harus jelas serta diberlakukan secara sempurna, dan hal tersebut menjadi menantang untuk keahlian pegawai. a.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berfungsi dalam memastikan ketertiban pegawai, sebab pimpinan dijadikan teladan serta panutan oleh para bawahannya. Pimpinan wajib berikan contoh yang baik, semacam berdisiplin, jujur, adil, dan sesuai kata dengan perbuatan. Dengan keteladanan yang dicontohkan oleh pimpinan, maka kedisiplinan bawahan juga hendak baik. Kebalikannya, apabila teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin) maka para bawahan juga hendak kurang disiplin.

3. Balas jasa

Gaji dan kesehateraan para pegawai merupakan salah satu indikator terciptanya perilaku disiplin dari para pegawai. Tanpa gaji yang sesuai dengan beban kerja, akan sulit melihat kedisiplinan dalam bekerja terjadi.

4. Keadilan

Keadilan dalam lingkungan kerja mendorong terciptanya berdisiplin dalam bekerja. Keadilan pimpinan kepada bawahan sama antara satu bawahan

dengan bawahan lain, keadilan dalam berperilaku rekan kerja dengan rekan kerja lainnya.

#### 5. Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu kegiatan memantau suatu pekerjaan yang sedang dikerjakan. Pengawasan merupakan salah satu kunci dalam terciptanya kedisiplinan kerja. Dengan pengawasan yang baik, akan sulit bagi pegawai yang memiliki watak buruk untuk melakukan pembangkangan mengenai pekerjaannya, karena dia diawasi.

#### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman akan dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar aturan-aturan yang tertera dalam organisasi. Hal tersebut menjadi penting, karena tanpa adanya sanksi peluang pegawai yang memiliki watak buruk dalam melakukan keburukan dapat terulang di masa yang akan datang.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan dari seorang pimpinan organisasi turut berperan dalam mengoptimalkan disiplin kerja pegawainya. Ketegasan menyangkut kejelasan dalam memerintah dan bersikap.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan yang terjalin dengan baik dilingkungan kerja akan merangsang munculnya kedisiplinan kerja para pegawai. Hubungan yang baik antar pegawai menjamin pegawai saling menghormati satu sama lain, yang dimana berdampak pada kerja sama tim yang maksimal.

## **2.5 Kinerja Pegawai**

### **2.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2015), menjelaskan bahwa kinerja pegawai mengacu pada bagaimana pegawai berperilaku di tempat kerja dan seberapa baik mereka melakukan tugas pekerjaan yang diwajibkan kepada mereka. Organisasi biasanya menetapkan target kinerja untuk pegawai secara perorangan dan target organisasi secara keseluruhan. Untuk seorang individu pegawai, kinerja dapat merujuk pada efektivitas, kualitas, dan efisiensi kerja di tingkat tugas. Kinerja pegawai memengaruhi kinerja tim dan organisasi. Jika organisasi memiliki pegawai yang tidak dapat mengikuti atau melakukan pekerjaan di bawah standar, hal tersebut berdampak buruk untuk organisasi.

Hal senada diutarakan oleh Sinambela (2016) menurutnya kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan dari penjelasan kinerja pegawai dari para ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan pencapaian hasil-hasil kerja yang diukur atau dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu penyelesaian dan tanggung jawab pegawai atau pekerjaannya.

### **2.5.2 Metode Membangun Kinerja Pegawai**

Sinambela (2016) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dapat optimal dengan penetapan deskripsi jabatan yang detail dan terukur bagi setiap pegawai, sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut.

#### **1. Penentuan gaji**

Hasil deskripsi jabatan akan berguna sebagai dasar pembandingan mengenai pekerjaan para pegawai dalam suatu organisasi, dan berguna pula sebagai referensi dalam penentuan gaji pegawai serta sebagai data pembandingan dalam persaingan dalam organisasi.

#### **2. Seleksi pegawai**

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

#### **3. Orientasi**

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

#### **4. Penilaian kinerja**

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

### 5. Pelatihan dan pengembangan

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.

### 6. Uraian dan Perencanaan Organisasi

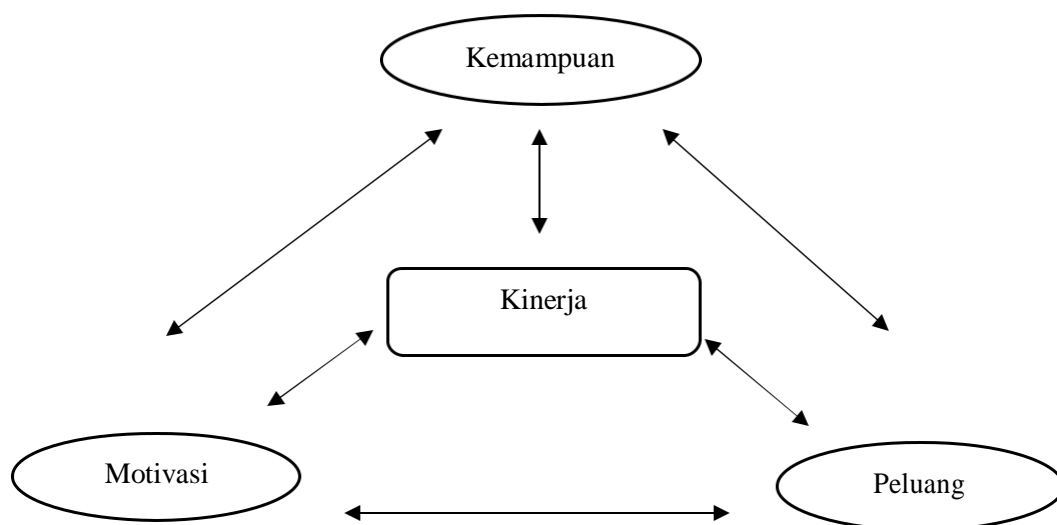
Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan di mana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban.

### 7. Uraian tanggung jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### 2.5.3 Dimensi Kinerja Pegawai

Rivai (Sinambela, 2016) mengemukakan bahwa dimensi kinerja dibagi menjadi tiga, yaitu kemampuan, motivasi, dan peluang yang dapat digambarkan seperti berikut ini:



Sumber: Rivai dalam (Sinambela, 2016)

**Gambar: Dimensi Kinerja Pegawai**

Gambar dimensi kinerja pegawai di atas dapat dijelaskan bahwa kemampuan, motivasi, serta peluang memiliki hubungan timbal balik dimana jika salah satu dari dimensi tersebut mengalami penurunan maka dimensi yang lain ikut turun. Jadi jika kemampuan seseorang tinggi, namun motivasi dan peluang kerjanya rendah maka hasil pekerjaan tidak mungkin dapat maksimal, sebaliknya jika kemampuan baik ditunjang dengan motivasi kerja, serta peluang kerja yang baik maka dihasilkan kinerja pegawai yang maksimal.

#### **2.5.4 Metode Pengukuran Kinerja Pegawai**

Ada beberapa metode penilaian kinerja pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Rivai dan Sagala (2015) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Adapun penjelasan lengkap dari kedua metode yang dimaksud tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **1. Metode penilaian berorientasi masa lalu**

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, pegawai dapat mendapat umpan

balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi sebagai berikut :

1) Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja pegawai dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2) Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

Di dalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3) Metode Dengan Penilaian Terarah (*Forced Choice Methode*)

Di dalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

4) Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Di dalam metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku pegawai, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.



5) Metode Catatan Prestasi

Di dalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.

6) Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale= BARS*)

Di dalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7) Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*)

Di dalam metode ini, penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

8) Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Comparative Evaluation Approach*)

Di dalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

## 2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode ini menggunakan asumsi bahwa pegawai tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi pegawai dilibatkan dalam proses penilaian. Pegawai mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan organisasi.

### 2.5.5 Indikator Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa pendapat mengenai indikator kinerja pegawai, Moorhead dan Chung/Megginson (Rivai dan Sagala: 2015) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

#### 1) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat tinggi atau rendahnya suatu kualitas pekerjaan yang dibebankan bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian serta kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

#### 2) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan menyangkut banyaknya pencapaian hasil yang diukur dari beban kerja pegawai. Kuantitas pekerjaan dilihat dari banyaknya hasil pekerjaan yang dapat terselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan oleh atasan.

#### 3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Pengetahuan akan pekerjaan merupakan salah satu indikator utama dari kinerja pegawai. Hal ini mnyangkut kapasitas seorang pegawai dalam memahami pekerjaannya, bagaimana melakukan pekerjaan tersebut, dan bagaimana menilai baik buruknya hasil pekerjaan.

#### 4) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Kerja sama tim adalah suatu pengukuran mengenai bagaimana seorang pegawai mampu bekerja sama secara baik dengan rekan kerjanya. Kerja

sama tim dapat diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan secara bersama-sama antara satu orang dengan orang lain dalam organisasi.

5) Kreativitas (*Creativity*)

Kreativitas menyangkut kemampuan individu dalam menciptakan cara-cara baru dalam mengeksekusi pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kreativitas merupakan daya pikir dan tingkah laku yang bersifat orisinal yang keluar dari pengalaman-pengalaman pribadi dan tertuang dari tingkah laku dan usaha yang bersifat kreatif.

6) Inovasi (*Inovation*)

Inovasi dapat berupa pengembangan cara-cara baru yang masih berpedoman dari cara lama. Inovasi diperlukan karena dalam penggunaan teknologi dalam suatu organisasi, dimana manusia dituntut paham mengenai apa yang mereka kerja serta mampu melakukan suatu pekerjaan dengan cara-cara yang berbeda, hal tersebut yang dimaksud sebagai inovasi.

7) Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif merupakan daya sensitifitas manusia yang berasal dari penalaran yang membangkitkan kemampuan untuk menganalisis suatu pekerjaan. Tidak sampai disitu saja inisiatif merujuk pada pembuatan keputusan yang tepat dalam waktu dan kondisi yang tepat saat melakukan pekerjaan.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual penelitian bertujuan untuk merepresentasikan sintesis literatur peneliti tentang cara menjelaskan suatu fenomena. Kerangka konseptual memetakan tindakan yang diperlukan dalam studi yang diberikan pengetahuan sebelumnya tentang sudut pandang peneliti lain dan pengamatannya pada subjek penelitian.

Hair (Sugiyono: 2019) berpendapat bahwa kerangka konseptual menetapkan tahapan untuk penyajian pertanyaan penelitian tertentu yang mendorong investigasi berdasarkan pernyataan masalah (variabel penelitian). Pernyataan masalah dari tesis menyajikan konteks dan masalah yang menyebabkan peneliti melakukan penelitian.

Dalam penelitian ini, identifikasi variabel-variabel penelitian dapat dibedakan menjadi 3 jenis variabel. Pertama, variabel independent dalam penelitian terbagi atas dua yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ), variabel intervening dalam penelitian ini adalah disiplin kerja ( $Z$ ), dan variabel dependen adalah kinerja guru ( $Y$ ). Untuk lebih jelasnya mengenai kerangka konseptual penelitian ini, peneliti memaparkan gambaran lengkap mengenai variabel-variabel penelitian serta hubungannya seperti pada gambar kerangka konseptual berikut:

Kepemimpinan ( $X_1$ )

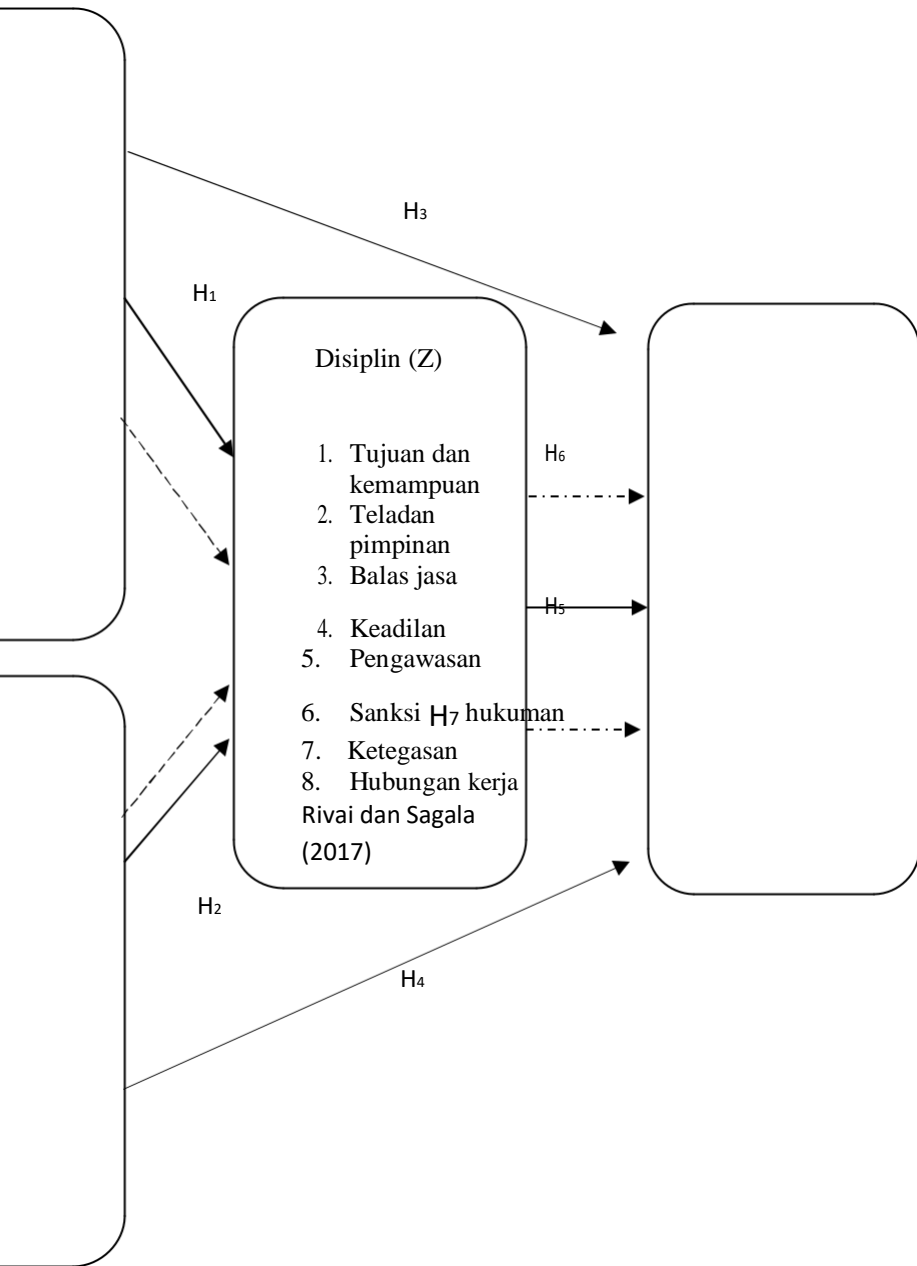
1. Kecerdasan
2. Kedewasaan, sosial dan hubungan
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
4. Sikap hubungan manusiawi
5. Memiliki pengaruh kuat
6. Memiliki Pola Hubungan yang baik

Motivasi ( $X_2$ )

1. Kebutuhan untuk mencapai sukses
2. Kebutuhan akan afiliasi.
3. Kebutuhan untuk kekuasaan.

Sutrisno (2016)

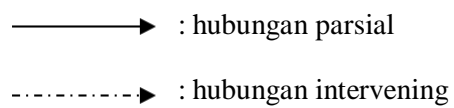
Keterangan :



Kinerja Guru (Y)

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Pengetahuan
4. Kerjasama tim
5. Kreatifitas
6. Inovasi
7. Inisiatif

Rivai dkk (2015)



**Gambar 3.1.**

**Kerangka Konseptual**

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara untuk rumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan di Bab I. Hipotesis penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Diduga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
2. Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
3. Diduga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
4. Diduga motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
5. Diduga disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
6. Diduga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar melalui disiplin kerja pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
7. Diduga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar melalui disiplin kerja pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.



### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian bertujuan menjelaskan mengenai variabel-variabel penelitian, operasional variabel, indikator, serta pengukurannya.

Adapun definisi operasional variabel penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item Butir	Pengukuran
Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan merupakan suatu konsep mengenai pengaruh dan memengaruhi demi menjalankan sebuah tujuan yang ingin dicapai.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kecerdasan.</li> <li>2. Kedewasaan, hosial, dan hubungan.</li> <li>3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi.</li> <li>4. Sikap-sikap hubungan manusiawi.</li> <li>5. Memiliki pengaruh kuat.</li> <li>6. Memiliki pola hubungan yang baik.</li> </ol> Rivai Dkk (2015)	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8 9, 10 11, 12	Skala likert 5 – Sangat Setuju 4 - Setuju 3 – Kurang Setuju 2 – Tidak Setuju 1 – Sangat Tidak Setuju
Motivasi (X2)	Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan untuk mencapai sukses</li> <li>2. Kebutuhan akan afiliasi.</li> <li>3. Kebutuhan untuk kekuasaan.</li> </ol> Sutrisno (2016)	1, 2 3, 4 5, 6	Skala likert 5 – Sangat Setuju 4 - Setuju 3 – Kurang Setuju 2 – Tidak Setuju 1 – Sangat Tidak Setuju

Disiplin Kerja (Z)	Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan dan kemampuan</li> <li>2. Teladan pimpinan</li> <li>3. Balas jasa</li> <li>4. Keadilan</li> <li>5. Pengawasan</li> <li>6. Sanksi hukuman</li> <li>7. Ketegasan</li> <li>8. Hubungan kerja</li> </ol> <p>Rivai dan Sagala (2017)</p>	<p>1, 2</p> <p>3, 4</p> <p>5, 6</p> <p>7, 8</p> <p>9, 10</p> <p>11, 12</p> <p>13, 14</p> <p>15, 16</p>	Skala likert 5 – Sangat Setuju 4 - Setuju 3 – Kurang Setuju 2 – Tidak Setuju 1 – Sangat Tidak Setuju
Kinerja Guru (Y)	Kinerja pegawai (guru) merupakan pencapaian hasil-hasil kerja yang diukur atau dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu penyelesaian dan tanggung jawab pegawai atau pekerjaannya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Pengetahuan</li> <li>4. Kerjasama tim</li> <li>5. Kreatifitas</li> <li>6. Inovasi</li> <li>7. Inisiatif</li> </ol> <p>Rivai dkk (2015)</p>	<p>1, 2</p> <p>3, 4</p> <p>5, 6</p> <p>7, 8</p> <p>9, 10</p> <p>11, 12</p> <p>13, 14</p>	Skala likert 5 – Sangat Setuju 4 - Setuju 3 – Kurang Setuju 2 – Tidak Setuju 1 – Sangat Tidak Setuju

Sumber: Data sekunder diolah, 2020.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, penelitian yang menganalisis dan mengkaji hubungan antar variabel penelitian dengan dasar pengolahan data numerik (data berbentuk angka). Data numerik merupakan data yang dihasilkan dari tanggapan responden atas kuesioner penelitian yang dimana dalam kuesioner penelitian terdapat lima opsi jawaban. Penelitian ini menggunakan hipotesis asosiatif (kausalitas), hipotesis asosiatif adalah jenis hipotesis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen, intervening terhadap variabel dependen.

#### **4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi dilaksanakannya penelitian ini bertempat di jalan Buttu Bila, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan. Waktu penelitian yang dibutuhkan dalam 1-2, Bulan September – Oktober 2020.

#### **4.3 Populasi dan Sampel**

##### **4.3.1. Populasi**

Dilihat dari kompleksitas objek populasi, maka populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah populasi homogen (keseluruhan individu yang menjadi anggota populasi memiliki sifat yang relatif sama antara yang satu dan yang lain

dan mempunyai ciri tidak terdapat perbedaan hasil tes dari jumlah tes populasi yang berbeda). Adapun populasi yang gunakan peneliti yaitu seluruh jumlah Guru Sekolah Dasar yang mengajar di semua Sekolah Dasar di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang yang berjumlah 50 orang

#### **4.3.1. Sampel**

Sampel merupakan bagian atau keseluruhan dari identifikasi populasi yang dianggap penting untuk dijadikan sumber pengumpul data dalam penelitian. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *boring sampling*, teknik ini digunakan karena jumlah populasi Guru Sekolah Dasar relatif kecil (< 100). Sampel dalam penelitian ini merupakan keseluruhan jumlah Guru Sekolah Dasar yang mengajar di semua Sekolah Dasar di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang yang berjumlah 50 orang.

#### **4.4. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Noor (2017) teknik pengumpulan data merupakan cara mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Untuk penulisan ini, penulis mengumpulkan data dan informasi melalui penelitian dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

##### **1. Penelitian Kepustakaan**

Penelitian kepustakaan adalah metode penelitian yang dilakukan melalui rujukan beberapa literatur-literatur sebagai dasar dan tinjauan yang akan dijadikan sebagai landasan teoritis dalam penulisan tesis ini. Metode ini pada

umumnya merupakan teknik mengumpulkan data dari beberapa sumber bacaan seperti buku, karangan ilmiah, portal berita *online*, dan sejenisnya yang berhubungan dengan pembahasan judul dalam pembuatan tesis ini.

## 2. Penelitian Lapangan (*Field Reseach*)

Penelitian lapangan adalah metode penelitian dimana penulis melakukan pengamatan secara langsung meliputi observasi dan wawancara, baik dengan pimpinan organisasi (kepala sekolah) maupun dengan beberapa pegawai (guru). Dan selanjutnya teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan angket (*questionnaire*). Angket (*questionnaire*) merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut. Daftar pertanyaan dapat bersifat terbuka, yaitu jika jawaban tidak ditentukan sebelumnya oleh peneliti. Adapun instrumen daftar pertanyaan dapat berupa pertanyaan (berupa isian yang akan diisi oleh responden), *checklist* (berupa pilihan dengan cara memberi tanda pada kolom yang disediakan), dan skala (berupa pilihan dengan memberi tanda pada kolom berdasarkan tingkatan tertentu).

### **4.5. Jenis dan Sumber Data**

#### **4.5.1. Jenis data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Adapun penjelasan mengenai jenis data, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitatif: Adalah sumber data yang bersifat pemahaman akan fenomena yang terjadi di lapangan. Jenis data yang dihasilkan dari kualitatif adalah data-data yang berupa penjelasan deskriptif, dan kata-kata tertulis (Noor, 2017).
2. Kuantitatif : Adalah metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel yang diukur (dengan menggunakan instrumen penelitian) sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik (Noor, 2017).

#### **4.5.2. Sumber Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan dapat dilakukan penelitian kepustakaan dan penyebaran kuesioner. Selanjutnya data tersebut dianalisis dengan kata-kata dan disusun dalam teks yang diperluas. Adapun jenis dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan bersangkutan dan dari responden dengan memberikan pernyataan dalam bentuk kuesioner kepada responden.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari pihak lain yang meliputi:
  - a. Informan atau subjek penelitian yang ada.
  - b. Data yang berwujud dokumenter, yang terbentuk kajian pustaka, berkas-berkas, catatan-catatan tertulis, dan bagan yang berkaitan dengan penelitian.

## **4.6. Teknik Analisis Data**

### **4.6.1 Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik sampel yang digunakan dan menggambarkan variabel-variabel dalam penelitian. Analisis statistik deskriptif meliputi jumlah, sampel, nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean), dan standar deviasi dari semua variabel (Ghozali, 2015).

### **4.6.2 Uji Instrumen Penelitian**

#### **1. Uji Validitas**

Uji validitas merupakan bentuk pengujian untuk menguji apakah dalam instrumen penelitian sudah memenuhi kriteria validitas. Dalam penelitian ini pengujian validitas digunakan untuk mengukur layak/tidaknya kuesioner yang diajukan dalam penelitian. Pengukuran dalam validitas yaitu dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel.

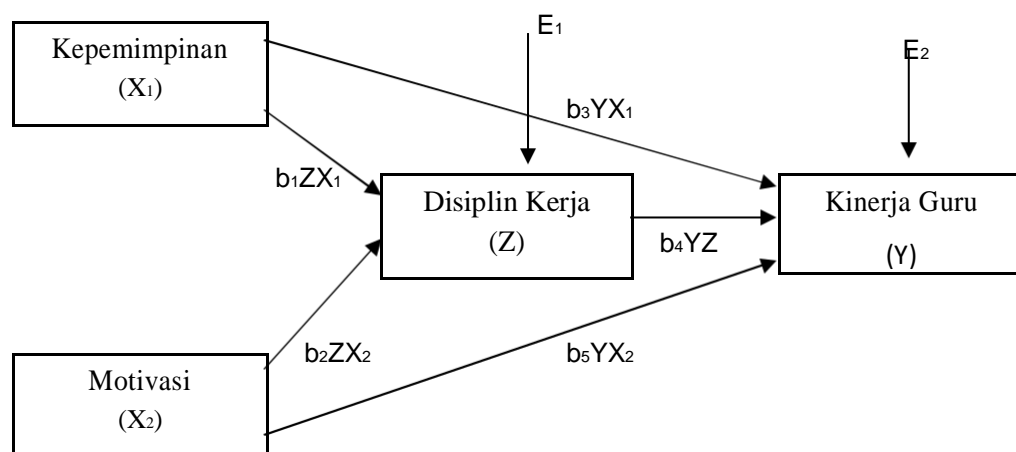
#### **2. Uji Reliabilitas**

Suatu instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila alat ukur tersebut mengarah pada konsisten, dimana tingkat reliabilitasnya memperlihatkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya sehingga hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan pengukuran berulang-ulang terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama pula.

### 4.6.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Menurut Sugiyono (2019), analisis jalur adalah perluasan dari model regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari himpunan variabel bebas terhadap variabel terikat. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis jalur adalah, sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori, (model tersebut juga dinyatakan dalam bentuk persamaan). Dalam penelitian ini mengacu pada kajian teoritis dan hasil penelitian sebelumnya dikembangkan model teoritis sebagai berikut: Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru dan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Jika dirumuskan ke dalam persamaan *structural* serta gambar model *path analysis*, sebagai berikut:



**Gambar 4.1**  
Penggambaran Asumsi Analisis Jalur



Berdasarkan gambar model analisis jalur di atas dapat diketahui hubungan antar variabel adalah linear, yaitu alur korelasi ke satu arah tidak terjadi pemutaran kembali (*looping*) dapat dibuat persamaan struktural analisis jalur yang meliputi  $X_1, X_2$  sebagai variabel bebas (variabel eksogen),  $Z$  sebagai variabel intervening,  $Y$  sebagai variabel terikat (variabel endogen) dan  $E = Error$  sebagai berikut :

1. Persamaan substruktur pertama

$$Z = b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + E_1$$

2. Persamaan substruktur kedua

$$Y = b_3YX_1 + b_4YZ + b_5YX_2 + E_2$$

Dimana:

$Z$  = Disiplin Kerja

$Y$  = Kinerja Guru

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Motivasi

$E$  = *Error Standard (Probability Interval)*

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi analisis jalur yaitu (1) hubungan antar variabel adalah linear dan aditif, (2) model yang digunakan adalah *recursive*, yaitu aliran kausal satu arah. Dan *recursive* model dipergunakan, apabila memenuhi asumsi-asumsi yaitu, (1) antar variabel eksogen saling bebas, (2) pengaruh kausalitas dari variabel endogenus adalah searah, (3) didasarkan dari data yang valid dan reliable.

3. Penghitungan koefisien jalur dengan menggunakan *software* SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 25 melalui analisis regresi secara parsial dimana koefisien jalurnya adalah merupakan koefisien regresi yang distandardisasi (*standardized coefficients beta*) untuk pengaruh langsungnya, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara koefisien jalur dari jalur yang dilalui setiap persamaan dan pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dengan seluruh pengaruh tidak langsung.
4. Interpretasi Analisis kesimpulan menggunakan analisis jalur dalam kajian ini adalah karena ada kesesuaian model baik secara teoritik maupun empirik, sehingga model teoritik akan teruji kebenarannya. Tetapi bila tidak sesuai dengan model teoritik maka menjadi alternatif yang dapat merevisi model teoritik.

#### **4.6.4. Uji Parsial (Uji T)**

Uji parsial merupakan suatu bentuk pengujian statistik yang berguna untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini pengujian parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen dan intervening yaitu: Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Disiplin Kerja ( $Z$ ), terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Guru ( $Y$ ). Pada pembahasan ini mengenai pembahasan pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) dan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE) antara variable bebas dengan variable terikat dapat dilihat keterangan pada uraian berikut ini:

### A. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung antara variable (X), variable intervening (Z) dan variable terikat (Y) :

1. Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap disiplin kerja ( $X_1 \rightarrow Z$ )
2. Pengaruh langsung variabel motivasi terhadap disiplin kerja ( $X_2 \rightarrow Z$ )
3. Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru ( $X_1 \rightarrow Y$ )
4. Pengaruh langsung variabel motivasi dan kinerja guru ( $X_2 \rightarrow Y$ )
5. Pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap kinerja guru ( $Z \rightarrow Y$ )

### B. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung antara variable (X), variable intervening (Z) dan variable terikat (Y) :

1. Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja ( $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ )
2. Pengaruh tidak langsung variabel motivasi dan kinerja guru melalui disiplin kerja ( $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ )

#### 4.6.5. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh dalam bentuk angka/persentase. Jika korelasi ( $R^2$ ) yang dihasilkan mendekati angka 1 maka semakin besar pengaruhnya. Untuk mengukur besarnya pengaruh variabel-variabel independent (X) terhadap variabel dependen (Y), yaitu dengan cara :

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

$$R^2 = (r)^2 \times 100\%$$

Dimana:

R= Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel yang diteliti

X = Variabel independen

Y = Variabel terikat

Interpretasi nilai  $r^2$  dari Sugiyono (2019), dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

**Tabel 4.1. Interpretasi nilai R Square ( $R^2$ )**

Interval Koefisien Determinasi	Tingkat Pengaruh
0,000 – 0,199	Sangat Lemah
0,200 – 0,339	Lemah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2019)

Semakin tinggi interpretasi dari nilai koefisien determinasi, menandakan semakin besar pengaruh yang dihasilkan oleh variabel independen dalam memprediksi variabel dependen

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil Penelitian**

##### **5.1.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Kabupaten Pinrang adalah salah satu Daerah Tingkat II di Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Ibu kota kabupaten ini terletak di Pinrang. Kabupaten ini memiliki luas wilayah 1.961,77 km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk sebanyak ± 351.118 jiwa dengan tingkat kepadatan penduduk mencapai 171 jiwa/km<sup>2</sup>, dimana bahasa yang digunakan di kabupaten ini adalah bahasa Patinjo. Penduduk di kabupaten ini mayoritas beragama Islam. Kabupaten Pinrang terletak pada Koordinat antara 43°10'30" - 30°19'13" Lintang Utara dan 119°26'30" - 119°47'20" Bujur Timur.

Jarak tempuh dari Ibukota Provinsi ke Kabupaten Pinrang ± 173 km dengan batas-batas sebagai berikut :

Sebelah Utara : Kabupaten Tana Toraja

Sebelah Selatan : Kota Pare-pare

Sebelah Timur : Kabupaten Enrekang, Kabupaten Sidrap

Sebelah Barat : Selat Makassar dan Kabupaten Polmas

Wilayah Kabupaten Pinrang terbagi dalam 12 Kecamatan terbagi atas 39 kelurahan dan 65 Desa. Kondisi Topografi wilayah pada umumnya berbukit-bukit

dengan ketinggian 100 – 2000 meter di atas permukaan laut. Tipe Iklim di wilayah ini termasuk tipe B dan C dimana musim hujan terjadi pada Bulan November hingga Juni dan sebaliknya musim kemarau terjadi pada Bulan Agustus hingga Bulan September, secara umum curah hujan terjadi cukup tinggi dan sangat dipengaruhi angin musiman. Suhu udara rata-rata mencapai 280C dengan curah hujan rata-rata mencapai 174,93 mm/bln.

### **5.1.2. Visi dan Misi**

#### **Visi**

Terwujudnya Masyarakat Sejahtera Melalui Penataan Program Pembangunan Pro Rakyat menuju Terciptanya Kawasan Agropolitan yang didukung oleh Penerapan Prinsip-prinsip Tata Kelola Pemerintah.

#### **Misi**

1. Meningkatkan kualitas SDM aparatur pemerintah yang professional,
2. Mengoptimalkan pemanfaatan dan pelestarian SDA yang berwawasan lingkungan dan memperkuat agribisnis dan agroindustri,
3. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam memperkuat kemandirian lokal,
4. Meningkatkan kualitas pelayanan dibidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan,
5. Meningkatkan dan mengembangkan sarana dan prasarana serta infrastruktur terutama pada sektor pertanian.

6. Meningkatkan pengamalan dan nilai-nilai keagamaan, Pancasila dan budaya lokal.

### 5.1.3 Karakteristik Responden

Karakteristik responden disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 5.1.**  
**Klasifikasi Berdasarkan Usia**

		<b>Usia</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	4	8.0	8.0	8.0
	26-30	16	32.0	32.0	40.0
	31-35	12	24.0	24.0	64.0
	36-40	6	12.0	12.0	76.0
	41-45	8	16.0	16.0	92.0
	46-50	1	2.0	2.0	94.0
	>50	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Klasifikasi responden penelitian berdasarkan usia diketahui bahwa mayoritas responden berusia direntang 26-30 tahun dengan jumlah 16 orang atau 32%, selanjutnya di usia 31-35 tahun sebanyak 12 orang atau 24%, selanjutnya di usia 41-45 tahun sebanyak 8 orang atau 16%, di usia 36-40 tahun sebanyak 6 orang atau 12%, di usia 20-25 tahun sebanyak 4 orang atau 8%, di usia >50 tahun sebanyak 3 orang atau 6% dan paling sedikit adalah di usia 46-50 tahun dengan jumlah 1 orang atau 2%.

**Tabel 5.2.**  
**Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin**

		<b>Jenis Kelamin</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	23	46.0	46.0	46.0
	P	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah SPSS 26, 2021

Klasifikasi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin yang tertera pada tabel 5.3 diketahui bahwa mayoritas responden adalah perempuan dengan jumlah 27 orang atau 54% dari total populasi, dan sisanya 23 orang adalah laki-laki dengan persentase 46%.

**Tabel 5.3.**  
**Klasifikasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

		<b>Pendidikan</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	42	84.0	84.0	84.0
	S2	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Klasifikasi responden penelitian berdasarkan pada tingkat Pendidikan yang tertera pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1) dengan jumlah 42 orang atau 84%, dan reponden yang berpendidikan Magister (S2) 8 orang atau 16% dari total populasi.



### 5.1.4 Deskriptif Variabel Penelitian

#### 1. Deskriptif Statistik

Berikut hasil analisis deskriptif variabel yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada guru.

**Tabel 5.4.**  
**Deskriptif Statistik**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan	50	38	58	46.78	5.629
Motivasi	50	21	30	26.20	2.531
Disiplin Kerja	50	62	80	70.44	4.399
Kinerja Guru	50	54	70	61.18	4.222
Valid N (listwise)	50				

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Hasil analisis deskriptif statistik pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai minimum variable kepemimpinan sebesar 38, nilai maksimum 58, dan nilai tengah 46,78. Nilai minimum motivasi adalah 21, nilai maksimum adalah 30, dan nilai tengah adalah 26,20. Nilai minimum disiplin kerja adalah 62, nilai maksimum adalah 80, dan nilai tengah adalah 70,44. Dan untuk kinerja guru nilai minimumnya adalah 54, nilai maksimum adalah 70, nilai tengah adalah 61,18. Hasil analisis deskriptif di atas menunjukkan bahwa semua nilai tengah variabel menuju ke arah maksimum, hal tersebut berarti variabel dalam kategori baik atau layak digunakan sebagai alat pengumpul data.

### 5.1.5. Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan item-item kuesioner penelitian yang digunakan sebagai alat pengumpul data penelitian. Pada penelitian ini ditemukan  $r$  tabel = 0,284 yang didapatkan dari rumus  $df = n - k$  atau  $df = 50 - 4 = 46$  dan dengan taraf signifikansi 0,05. Adapun hasil uji validitas seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.5**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kepemimpinan	Item 1	0,595	0,284	Valid
	Item 2	0,595	0,284	Valid
	Item 3	0,617	0,284	Valid
	Item 4	0,791	0,284	Valid
	Item 5	0,670	0,284	Valid
	Item 6	0,500	0,284	Valid
	Item 7	0,560	0,284	Valid
	Item 8	0,615	0,284	Valid
	Item 9	0,642	0,284	Valid
	Item 10	0,695	0,284	Valid
	Item 11	0,385	0,284	Valid
	Item 12	0,579	0,284	Valid
Motivasi	Item 1	0,717	0,284	Valid
	Item 2	0,634	0,284	Valid
	Item 3	0,662	0,284	Valid
	Item 4	0,732	0,284	Valid
	Item 5	0,501	0,284	Valid
	Item 6	0,678	0,284	Valid
Disiplin Kerja	Item 1	0,526	0,284	Valid
	Item 2	0,466	0,284	Valid
	Item 3	0,339	0,284	Valid

	Item 4	0,458	0,284	Valid	
	Item 5	0,503	0,284	Valid	
	Item 6	0,494	0,284	Valid	
	Item 7	0,473	0,284	Valid	
	Item 8	0,515	0,284	Valid	
	Item 9	0,505	0,284	Valid	
	Item 10	0,636	0,284	Valid	
	Item 11	0,472	0,284	Valid	
	Item 12	0,582	0,284	Valid	
	Item 13	0,286	0,284	Valid	
	Item 14	0,473	0,284	Valid	
	Item 15	0,489	0,284	Valid	
	Item 16	0,423	0,284	Valid	
	Kinerja Guru	Item 1	0,486	0,284	Valid
		Item 2	0,528	0,284	Valid
		Item 3	0,536	0,284	Valid
Item 4		0,680	0,284	Valid	
Item 5		0,659	0,284	Valid	
Item 6		0,475	0,284	Valid	
Item 7		0,415	0,284	Valid	
Item 8		0,361	0,284	Valid	
Item 9		0,382	0,284	Valid	
Item 10		0,454	0,284	Valid	
Item 11		0,667	0,284	Valid	
Item 12		0,642	0,284	Valid	
Item 13		0,547	0,284	Valid	
Item 14		0,456	0,284	Valid	

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Hasil pengujian validitas kuesioner penelitian yang ditunjukkan tabel 5.5 dapat dinyatakan bahwa nilai  $r$  hitung semua item dalam kuesioner penelitian  $>$  nilai  $r$  tabel, hal tersebut berarti item-item kuesioner penelitian yang digunakan valid atau layak.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana alat ukur (kuesioner) mampu mengukur kesesuaian antara data penelitian dan yang terjadi di lapangan (reliabel). Pengukuran uji reliabilitas didasarkan pada perbandingan antara nilai *Cronbach's Alpha* dengan nilai batas. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > nilai batas maka dapat dinyatakan bahwa kuesioner yang digunakan reliabel atau handal sebagai alat pengumpul data penelitian. Adapun hasil pengujian reliabilitas seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Batas	Keterangan
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,845	0,6	Reliabel
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,727	0,6	Reliabel
Disiplin Kerja (Z)	0,772	0,6	Reliabel
Kinerja Guru (Y)	0,795	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Hasil pengujian reliabilitas yang ditunjukkan tabel di atas dapat dinyatakan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel dalam penelitian ini > nilai batas (0,6). Hal tersebut berarti variabel-variabel dalam kuesioner penelitian memenuhi kriteria reliabilitas dan berarti kuesioner penelitian reliabel atau handal sebagai alat pengumpul data.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan salah satu bagian dari pengujian asumsi klasik yang digunakan sebagai prasyarat pengujian regresi linear berganda. Apabila data penelitian berdistribusi normal maka dapat dilanjutkan pada pengujian regresi. Data berdistribusi normal dapat dinilai Ketika nilai signifikansi yang dihasilkan dalam pengujian Kolmogorov-Smirnov  $> 0,05$ . Adapun hasil pengujian normalitas penelitian ini dengan menggunakan pengujian Kolmogorov-Smirnov seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.7**

#### Hasil Uji Normalitas

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.34001315
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.048
Test Statistic		.070
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Hasil pengujian normalitas dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov test yang ditampilkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa data penelitian ini memenuhi kriteria pengujian normalitas. Hal tersebut disebabkan nilai signifikansi  $0,200 > 0,05$ , maka data penelitian ini dapat dilanjutkan ke pengujian regresi linear berganda.

### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk memenuhi kriteria asumsi klasik. Dalam pengujian multikolinieritas data penelitian dikatakan layak jika tidak terjadi hubungan atau korelasi antar variabel independent. Untuk mengetahui tidak adanya korelasi antar variabel independen, dapat dilihat dari output yang ditampilkan tabel coefficient Tolerance dan VIF. Apabila nilai Tolerance  $> 0,10$ , dan nilai VIF  $< 10,00$  maka tidak terjadi multikolinieritas pada data yang diuji. Adapun hasil pengujian multikolinieritas penelitian ini, sebagai berikut:

**Tabel 5.8**

### Hasil Uji Multikolinieritas

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	10.225	3.462		2.954	.005		
	Kepemimpinan	.342	.058	.456	5.871	.000	.363	2.753
	Motivasi	.270	.120	.162	2.258	.029	.426	2.349
	Disiplin Kerja	.396	.083	.412	4.784	.000	.295	3.395

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Hasil pengujian multikolinieritas di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai tolerance Kepemimpinan  $0,363 > 0,10$ , dan nilai VIF  $2,753 < 10,00$ .

- 2) Nilai tolerance Motivasi  $0,426 > 0,10$ , dan nilai VIF  $2,349 < 10,00$ .
- 3) Nilai tolerance Disiplin Kerja  $0,295 > 0,10$ , dan nilai VIF  $3,395 < 10,00$ .

Berdasarkan interpretasi di atas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada data yang diuji. Dengan kata lain tidak terjadi korelasi antar variabel dalam penelitian ini.

### c. Uji Heterokedastisitas (Glejser)

Uji heterokedastisitas merupakan salah satu bagian dari pengujian asumsi klasik yang digunakan sebagai prasyarat pengujian regresi linear berganda. Apabila data penelitian bebas dari gejala heterokedastisitas maka dapat dilanjutkan pada pengujian regresi linear berganda. Data penelitian memenuhi asumsi heterokedastisitas dapat dinilai jika nilai signifikansi yang dihasilkan dalam pengujian Glejser  $> 0,05$ . Adapun hasil pengujian heterokedastisitas penelitian ini dengan menggunakan pengujian Glejser seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.9**

### Hasil Uji Heterokedastisitas

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.136	1.970		-.069	.945
	Kepemimpinan	-.005	.033	-.035	-.143	.887
	Motivasi	.060	.068	.198	.888	.379
	Disiplin Kerja	-.002	.047	-.012	-.043	.966

a. Dependent Variable: Abs\_Res

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

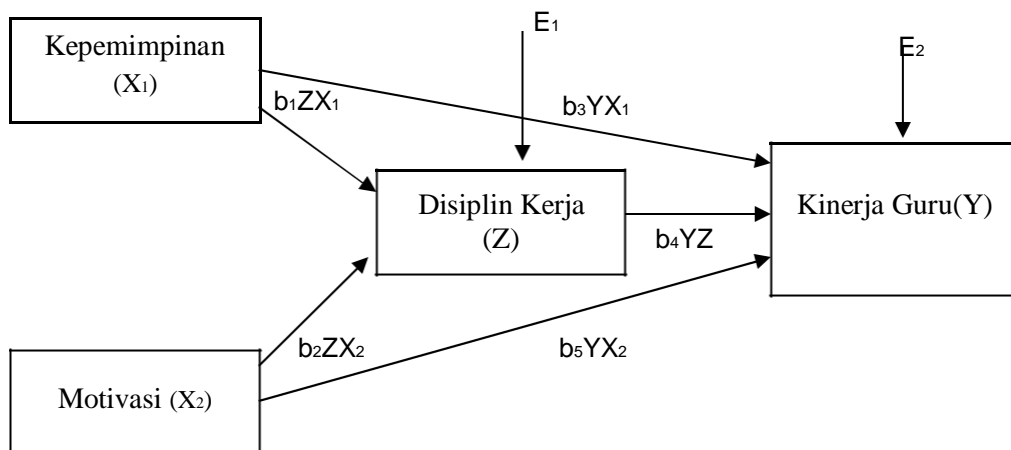
Hasil pengujian heterokedastisitas dalam penelitian ini dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai Sig Kepemimpinan  $0,887 > 0,05$
- 2) Nilai Sig Motivasi  $0,379 > 0,05$
- 3) Nilai Sig Disiplin Kerja  $0,966 > 0,05$

Berdasarkan interpretasi nilai dari pengujian heterkedastisitas di atas maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini memenuhi kriteria pengujian heterkoedastistias karena nilai signifikansi yang dihasilkan dalam pengujian Glejser  $> 0,05$ .

#### 5.1.6 Analisis Jalur

Langkah pertama pada analisis jalur membuat model berdasarkan konsep dan teori secara teoritis hal ini telah dijelaskan pada bab terdahulu, berikut ini pemodelan dan penggambaran asumsi analisis jalur.



**Gambar 5.1**  
Pemodelan dan Penggambaran Analisis Jalur (*Path Analysis*)



Berdasarkan gambar model analisis jalur di atas dapat diketahui hubungan antar variabel adalah linear, yaitu alur korelasi ke satu arah tidak terjadi pemutaran kembali (*looping*) dapat dibuat persamaan struktural analisis jalur yang meliputi  $X_1, X_2$  sebagai variabel bebas (variabel eksogen), *kepemimpinan* kerja sebagai variabel intervening (Z), kinerja guru sebagai variabel terikat (Y) sebagai variabel terikat (variabel endogen) dan  $E = Error$  sebagai berikut:

3. Persamaan substruktur pertama

$$Y_1 = b_1 Y_1 X_1 + b_2 Y_1 X_2 + E_1$$

4. Persamaan substruktur kedua

$$Y_2 = b_3 Y X_1 + b_4 Z Y + b_5 Y X_2 + E_2$$

Melakukan pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi analisis jalur, yaitu hubungan antar variabel adalah linier dan aditif. Berdasarkan gambar 5.2 Maka dapat dijelaskan hubungan antar variabel adalah linier, yaitu sistem aliran ke satu arah, tidak ada variabel dependen (endogen) yang mempunyai pengaruh bolak balik.

## 1. Sub Struktur Pertama

### a. Uji Kelayakan Model (Anova) Sub Struktur Pertama

Uji regresi linear berganda (serempak) dimana pengujian ini untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi ( $b_1$  dan  $b_2$ ) terhadap kepemimpinan (Z) untuk uji kelayakan model. Berikut hasil output regresi:

**Tabel 5.10**  
**Hasil Uji Anova Sub Struktur Pertama**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	668.959	2	334.479	56.273	.000 <sup>b</sup>
	Residual	279.361	47	5.944		
	Total	948.320	49			
a. Dependent Variable: Disiplin Kerja						
b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan						

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Hasil output regresi sebagaimana pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan secara serempak terhadap disiplin. Hal tersebut ditandai dengan perbandingan antara  $F_{hitung} = 56,273 > F_{tabel} =$  dan signifikansi  $0,000 < 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak berarti nilai koefisien regresi predictor ( $b_1$ , dan  $b_2$ ) signifikan dan model layak. Besarnya pengaruh secara serempak dari kedua variabel independen tersebut dapat dilihat dari koefisien determinasinya berikut ini:

**b. Coefficients Determinasi Sub Struktur Pertama**  
**Tabel 5.11**

**Hasil Koefisien Determinasai Sub Struktur Pertama**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 <sup>a</sup>	.705	.693	2.438
a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan				

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Hasil koefisien determinasi sub struktur pertama dijelaskan bahwa sebesar 0,705 atau 70,5% disiplin dari tabel di atas dapat kerja diterangkan oleh

kepemimpinan dan motivasi. Sedangkan, sisanya 29,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**c. Uji Parsial (Coefficients) Sub Struktur Pertama**

**Tabel 5.12**

**Uji Parsial Sub Struktur Pertama**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.393	3.677		9.082	.000
	Kepemimpinan	.409	.084	.523	4.896	.000
	Motivasi	.684	.186	.393	3.680	.001

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

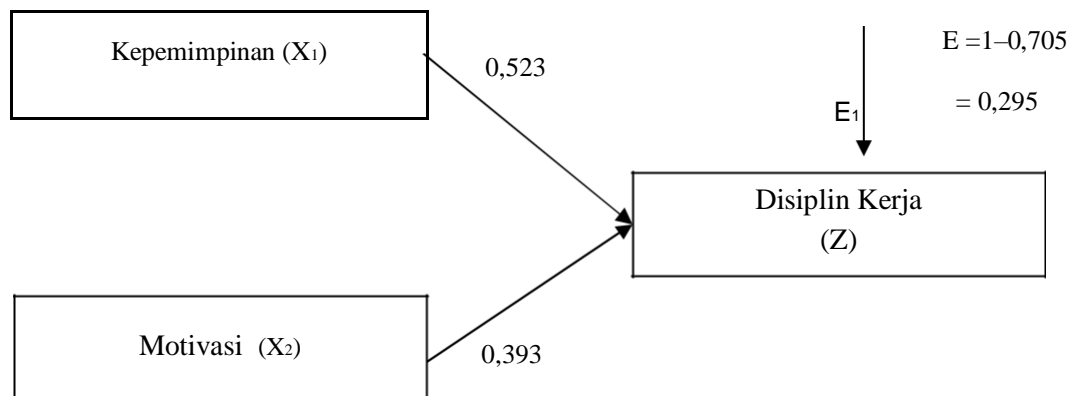
Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Berdasarkan hasil pengujian parsial sub struktur pertama dalam pemodelan jalur diketahui bahwa:

- a) Kepemimpinan memiliki nilai T hitung 4,896 > , dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,523 atau 52,3% artinya setiap kenaikan Kepemimpinan sebesar 1, maka akan meningkatkan disiplin kerja sebesar 52,3%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan Kepemimpinan sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kepemimpinan sebesar 52,3%.
- b) Motivasi memiliki nilai T hitung 3,014 > , dan nilai signifikansi 0,001 < 0,05. Besarnya pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja dapat dilihat pada nilai

*Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,393 atau 39,3% artinya setiap motivasi sebesar 1, maka akan meningkatkan disiplin kerja sebesar 39,3%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan motivasi sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan disiplin kerja sebesar 39,3%.

Jadi berdasarkan kriteria pengujian parsial, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap disiplin kerja. Selanjutnya dalam pemodelan analisis jalur, hasil output dari pengujian parsial dapat dideskripsikan seperti pada gambar berikut ini:



**Gambar 5.2**

### **Hasil Estimasi Jalur Sub Struktur Pertama**

Adapun sub struktur pertama pengaruh kepemimpinan dan motivasi dapat dituliskan persamaan sebagai berikut:

$$Z = 0,523X_1 + 0,393X_2 + 0,295E_1$$

## 2. Sub Struktur Kedua

### a. Uji Kelayakan Model (Anova) Sub Struktur Kedua

**Tabel 5.13**

#### Uji kelayakan model (Anova) Sub Struktur Kedua

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	785.394	3	261.798	136.871	.000 <sup>b</sup>
	Residual	87.986	46	1.913		
	Total	873.380	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru  
b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Hasil output regresi sebagaimana pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini ditandai dengan perbandingan antara  $F_{hitung} = 136,871 > F_{tabel}$  dan signifikansi  $< 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak berarti nilai koefisien regresi predictor ( $b_1$ ,  $b_2$ , dan  $b_3$ ) signifikan dan model layak. Besarnya pengaruh secara serempak dari keempat variabel ini dapat dilihat dari koefisien determinasinya berikut ini:

### b. Coefficients Determinasi Sub Struktur Kedua

Tabel 5.14

#### Coefficients Determinasi Sub Struktur Kedua

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.948 <sup>a</sup>	.899	.893	1.383	
a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan					

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Hasil koefisien determinasi sub struktur kedua dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa sebesar 0,899 atau 89,9% kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja. Sedangkan, sisanya 10,1% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### c. Uji Parsial (Coefficients) Sub Struktur Kedua

Tabel 5.15

#### Hasil Uji Parsial (Coefficients) Sub Struktur Kedua

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.225	3.462		2.954	.005
	Kepemimpinan	.342	.058	.456	5.871	.000
	Motivasi	.270	.120	.162	2.258	.029
	Disiplin Kerja	.396	.083	.412	4.784	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Guru						

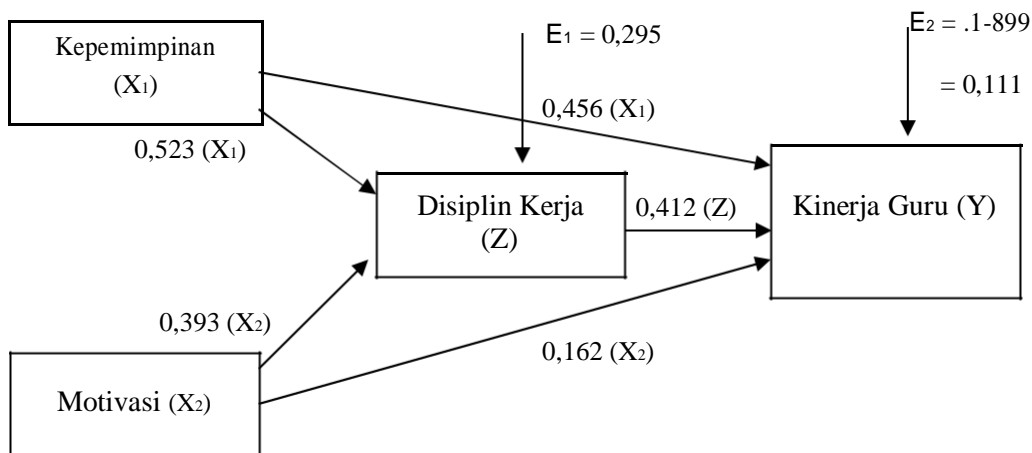
Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021.

Berdasarkan hasil pengujian parsial sub struktur kedua dalam pemodelan jalur diketahui bahwa:

- 1) Kepemimpinan memiliki nilai T hitung  $5,871 >$  , dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,456 atau 45,6% artinya setiap kenaikan kepemimpinan sebesar 1, maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 45,6%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan kepemimpinan sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kinerja guru sebesar 45,6%.
- 2) Motivasi memiliki nilai T hitung  $2,258 >$  , dan nilai signifikansi  $0,029 < 0,05$ . Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja guru dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,162 atau 16,2% artinya setiap kenaikan motivasi sebesar 1, maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 16,2%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan motivasi sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kinerja guru sebesar 16,2%.
- 3) Disiplin kerja memiliki nilai T hitung  $4,784 >$  , dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,412 atau 41,2% artinya setiap kenaikan disiplin kerja sebesar 1, maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 41,2%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan disiplin kerja sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kinerja guru sebesar 41,2%.

Jadi berdasarkan kriteria pengujian parsial, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara

parsial terhadap kinerja guru. Selanjutnya dalam pemodelan analisis jalur, hasil output dari pengujian parsial dapat dideskripsikan seperti pada gambar berikut ini:



**Gambar 5.3**  
**Hasil Estimasi Jalur Sub Struktur Kedua**

Sub struktur kedua pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja, terhadap kinerja guru pada adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,162X_1 + 0,456X_2 + 0,412Z + 0,111E_2$$

### 3. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung dapat dilihat dari nilai *Beta* atau *Standardized Coefficient* pada tabel *coefficients*. Pengaruh langsung antara variabel (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>) dengan variabel intervenin (Z) dan variabel dependen (Y).

- a) Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan terhadap Disiplin (X<sub>1</sub> → Z). Besarnya pengaruh *Kepemimpinan* terhadap disiplin dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,523 atau 52,3% artinya setiap kenaikan Kepemimpinan sebesar 1, maka akan meningkatkan disiplin



kerja sebesar 52,3%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan Kepemimpinan sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan disiplin kerja sebesar 52,3%.

- b) Pengaruh langsung variabel motivasi terhadap disiplin kerja ( $X_2 \rightarrow Z$ ).  
Besarnya pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,393 atau 39,3 % artinya setiap kenaikan motivasi sebesar 1, maka akan meningkatkan disiplin kerja sebesar 39,3%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan motivasi sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kepemimpinan sebesar 39,3%.
- c) Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan terhadap kinerja guru ( $X_1 \rightarrow Y$ ).  
Besarnya pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja guru dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,456 atau 45,6% artinya setiap kenaikan Kepemimpinan sebesar 1, maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 45,6%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan Kepemimpinan sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kinerja guru sebesar 45,6%.
- d) Pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja guru ( $X_2 \rightarrow Y$ ).  
Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja guru dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,162 atau 16,2% artinya setiap kenaikan motivasi sebesar 1, maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 16,2%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan motivasi sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kinerja guru sebesar 16,2%.

- e) Pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap kinerja guru ( $Z \rightarrow Y$ ). Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,412 atau 41,2% artinya setiap kenaikan disiplin kerja sebesar 1, maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 40,1%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan disiplin kerja sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kinerja guru sebesar 41,2%.

#### 4. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

- a) Pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara koefisien jalur dari jalur yang dilalui setiap persamaan variabel ( $X_1$  dan  $X_2$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ) melalui variabel intervening ( $Z$ ). Pengaruh tidak langsung variabel *Kepemimpinan* ( $X_1$ ) dengan variabel kinerja guru ( $Y$ ) melalui variabel kepemimpinan ( $Z$ ) dengan persamaan jalur sebagai berikut :

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (\beta_1 \times \beta_4) = (0,456 \times 0,412) = 0,187$$

Nilai sebesar 0,187 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel *Kepemimpinan* terhadap variabel kinerja guru melalui variabel disiplin kerja adalah sebesar 0,187 atau 18,7%.

- b) Pengaruh tidak langsung variabel motivasi ( $X_2$ ) dengan variabel kinerja guru ( $Y$ ) kerja melalui variabel disiplin ( $Z$ ) dengan persamaan jalur sebagai berikut.

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (\beta_2 \times \beta_4) = (0,162 \times 0,412) = 0,066$$

Nilai sebesar 0,066 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja guru ( $Y$ ) melalui variabel disiplin kerja ( $Z$ ) adalah sebesar 0,066 atau 6,6%.

### 5. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total pengaruh adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dengan seluruh pengaruh tidak langsung, total pengaruh diperoleh dengan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{Total Effect } (X_1) &= \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung} \\
 &= \beta_3 + (\beta_1 \times \beta_4) = 0,456 + (0,456 \times 0,412) \\
 &= 0,456 + 0,187 \\
 &= 0,643
 \end{aligned}$$

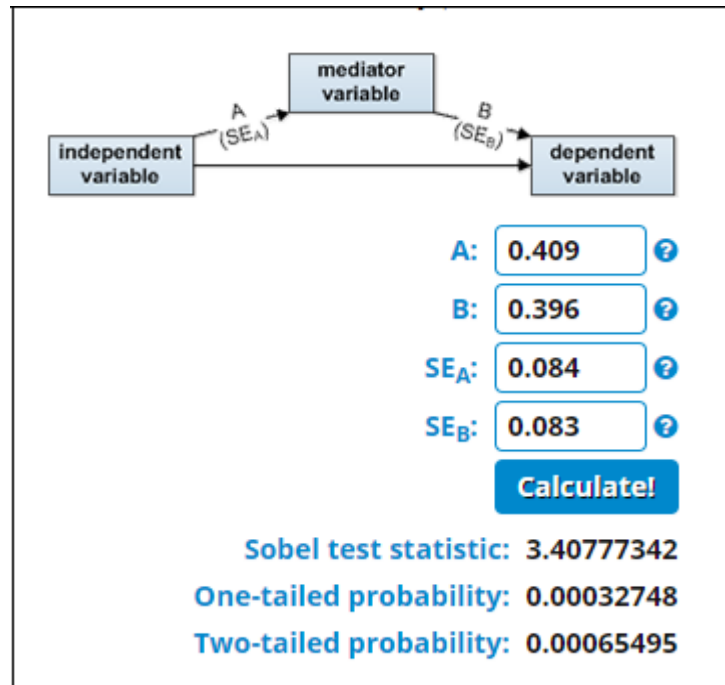
Hasil persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh total variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) melalui disiplin kerja ( $Z$ ) adalah sebesar 0,643 atau 64,3%.

$$\begin{aligned}
 \text{Total Effect } (X_2) &= \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung} \\
 &= \beta_5 + (\beta_2 \times \beta_4) = 0,162 + (0,162 \times 0,412) \\
 &= 0,162 + 0,066 \\
 &= 0,228
 \end{aligned}$$

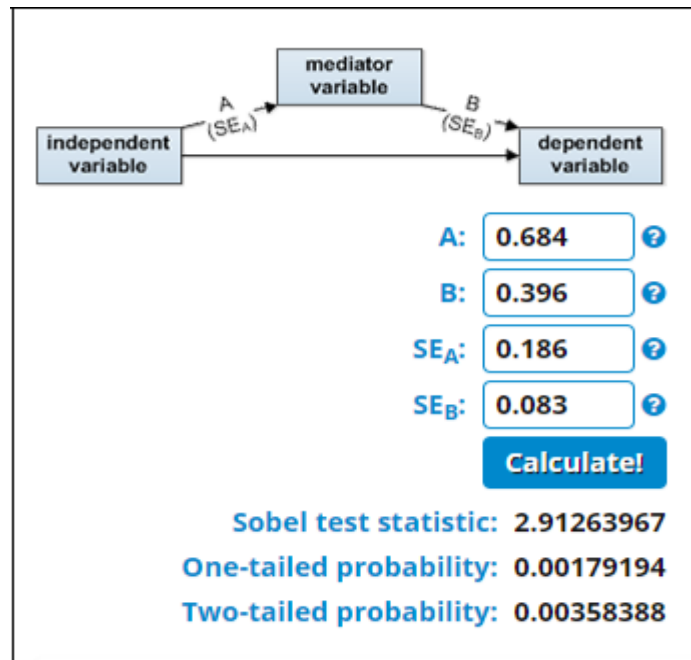
Hasil persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh total motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) melalui disiplin kerja ( $Z$ ) adalah sebesar 0,228 atau 22,8%.

## 6. Sobel Test Statistic

Pengukuran dalam *Sobel Test Statistic* yaitu jika z-value dalam harga mutlak  $> 1,96$  atau tingkat signifikansi statistik z (z-value)  $< 0,05$ , berarti *indirect effect* atau pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator, signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Adapun hasil pengujian *Sobel Test Statistic* sebagai berikut:



**Gambar 5.4**  
**Hasil Pengujian Sobel Statistic**



Gambar 5.5

### Hasil Pengujian Sobel Statistic

Berdasarkan hasil kalkulasi dari Sobel Statistic struktur pertama dan kedua maka dapat diinterpretasikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.16

### Hasil Pengujian Sobel Statistic

Sobel Test Statistic							
No	Variabel	Direct Effect Coef. (Standardized)	Unstandardized Coef. Beta	Standard Error	T Value	Sig < 0,05	Z Value
1	X1 → Z	0,523	0,409 (a1)	0,084 (Sa1)			
2	X2 → Z	0,393	0,684 (a2)	0,186 (Sa2)			
3	X1 → Y	0,456	0,342	0,058			
4	X2 → Y	0,270	0,270	0,120			
5	Z → Y		0,396 (b)	0,083 (Sb)			
6	X1 → Z → Y					0,000	3,407
7	X2 → Z → Y					0,003	2,912

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Hasil pengujian Sobel Statistic yang telah diuraikan diketahui bahwa nilai signifikansi  $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$  (0,000) dan  $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$  (0,003)  $< 0,05$ , dan hasil *Z Value*  $X_1$  3,407 dan  $X_2$  2,912  $> 1,96$  maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening, signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Dengan kata lain variabel disiplin kerja dapat memediasi kepemimpinan dan motivasi dalam memengaruhi kinerja guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang

## 7. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur sub struktur pertama dan kedua dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang
- b) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
- c) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
- d) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
- e) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.

- f) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
- g) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.

## 5.2. Pembahasan

### 5.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja

Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan terhadap Disiplin ( $X_1 \rightarrow Z$ ).

Besarnya pengaruh *Kepemimpinan* terhadap kepemimpinan dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,523 atau 52,3% artinya setiap kenaikan Kepemimpinan sebesar 1, maka akan meningkatkan disiplin kerja sebesar 52,3%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan Kepemimpinan sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan disiplin kerja sebesar 52,3%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bungawati dan Syafaruddin (2016) “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,374 dan  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik peran pemimpin maka kinerja guru akan semakin baik. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,310 dan  $\text{sig} = 0,004 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik

motivasi kerja maka kinerja guru akan semakin baik. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,301 dan  $\text{sig} = 0,008 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik disiplin kerja maka kinerja guru akan semakin baik.

### 5.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja

Pengaruh langsung variabel motivasi terhadap disiplin kerja ( $X_2 \rightarrow Z$ ).

Besarnya pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,393 atau 39,3 % artinya setiap kenaikan motivasi sebesar 1, maka akan meningkatkan disiplin kerja sebesar 39,3%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan motivasi sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kepemimpinan sebesar 39,3%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Guterres dan Suparta (2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru”. Berdasarkan hasil perhitungan analisis Regresi didapat kesimpulan, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) 0,571. Besarnya pengaruh motivasi yang secara langsung terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah 0,313. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara bersamaan sebesar 73,5 persen sementara sisanya 26,5 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### 5.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan terhadap kinerja guru ( $X_1 \rightarrow Y$ ).

Besarnya pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja guru dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,456 atau 45,6% artinya setiap kenaikan



Kepemimpinan sebesar 1, maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 45,6%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan Kepemimpinan sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kinerja guru sebesar 45,6%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irlan (2016) “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Singingi”. Kesimpulan yang diperoleh yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Singingi Kabupaten Kuantan Singingi.

#### **5.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru**

Pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja guru ( $X_2 \rightarrow Y$ ). Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja guru dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,162 atau 16,2% artinya setiap kenaikan motivasi sebesar 1, maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 16,2%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan motivasi sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kinerja guru sebesar 16,2%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ngiode (2016) “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru MTs.N Batudaa Kabupaten Gorontalo”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; 1) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru 3) terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja guru 4) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah,

motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di MTsN Batudaa Kabupaten Gorontalo.

### **5.2.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap kinerja guru ( $Z \rightarrow Y$ ). Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,412 atau 41,2% artinya setiap kenaikan disiplin kerja sebesar 1, maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 40,1%. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan disiplin kerja sebesar 1, maka akan berdampak pada penurunan kinerja guru sebesar 41,2%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Supeno, Suseno, dan Miranti (2017) “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Bahasa Inggris SMP DKI Jakarta”. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja guru bahasa Inggris, (2) terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru bahasa Inggris, (3) terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru bahasa Inggris, dan (4) terdapat pengaruh bersama antara motivasi, disiplin dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru bahasa Inggris.

### **5.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Melalui Disiplin Kerja**

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru maka dilakukan perhitungan pengaruh tidak langsung. Pengaruh tidak langsung merupakan perkalian antara koefisien jalur dari jalur yang dilalui setiap persamaan variabel ( $X_1$

dan  $X_2$ ) dengan variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Pengaruh tidak langsung variabel *Kepemimpinan* ( $X_1$ ) dengan variabel kinerja guru (Y) melalui variabel kepemimpinan (Z) dengan persamaan jalur sebagai berikut :  $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (\beta_1 \times \beta_4) = (0,456 \times 0,412) = 0,187$

Nilai sebesar 0,187 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel *Kepemimpinan* terhadap variabel kinerja guru melalui variabel disiplin kerja adalah sebesar 0,187 atau 18,7%. Selanjutnya, hasil pengujian Sobel Statistic yang telah diuraikan diketahui bahwa nilai signifikansi  $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y (0,000) < 0,05$ , dan hasil *Z Value*  $X_1$   $3,407 > 1,96$  maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening, signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Dengan kata lain variabel disiplin kerja dapat memediasi kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwoko (2018) “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen guru terhadap kinerja guru; (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan disiplin guru terhadap kinerja guru sebesar; (4) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya sekolah terhadap kinerja guru; (5) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kinerja kepemimpinan, komitmen

guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah secara simultan terhadap kinerja guru.

### 5.2.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Disiplin Kerja

Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja didapatkan dari perhitungan tidak langsung variabel motivasi ( $X_2$ ) dengan variabel kinerja guru ( $Y$ ) kerja melalui variabel disiplin ( $Z$ ) dengan persamaan jalur sebagai berikut.  $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (\beta_2 \times \beta_4) = (0,162 \times 0,412) = 0,066$

Nilai sebesar 0,066 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja guru ( $Y$ ) melalui variabel disiplin kerja ( $Z$ ) adalah sebesar 0,066 atau 6,6%.

Hasil pengujian Sobel Statistic yang telah diuraikan diketahui bahwa nilai signifikansi  $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$  ( $0,003$ )  $< 0,05$ , dan hasil  $Z$  Value  $X_1$  3,407 dan  $X_2$  2,912  $> 1,96$  maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening, signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Dengan kata lain variabel disiplin kerja dapat memediasi motivasi dalam memengaruhi kinerja guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Caksana (2019) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada SMAN 1 Tulungagung”. Hasil analisis data adalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja menghasilkan nilai koefisien beta

sebesar 0,455 dengan sumbangan pengaruh langsung sebesar 0,225 dan tidak langsung sebesar 0,230, Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja menghasilkan nilai koefisien beta sebesar 0,495 dengan sumbangan pengaruh langsung sebesar 0,236 dan tidak langsung sebesar 0,259. Dari hasil analisis data telah dibuktikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif tersebut dapat disusun kesimpulan secara terintegrasi bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Tulungagung, dan secara tidak langsung melalui motivasi kerja.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dikemukakan pada pembahasan bab sebelumnya, maka kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
5. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar melalui disiplin kerja pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.
7. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar melalui disiplin kerja pada Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.

## 6.2. Saran

Adapun saran dalam penelitian ini yang hendaknya dapat menjadi masukan bagi Sekolah Dasar di Kecamatan Lembang dan Peneliti lanjutan adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan untuk setiap Kepala Sekolah (Sekolah Dasar) di Kecamatan Lembang mempertahankan kepemimpinannya, karena berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ditemukan hasil bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat memengaruhi disiplin serta kinerja guru. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka disiplin kerja serta kinerja guru pun ikut meningkat.
2. Diharapkan kepada setiap guru Sekolah Dasar di Kecamatan Lembang mampu meningkatkan motivasi kerjanya. Selain itu penting untuk para Kepala Sekolah untuk mampu membantu peningkatan motivasi para guru dengan cara memberikan penghargaan baik berupa insentif atau bentuk kompensasi lainnya di luar gaji. Selain itu Kepala sekolah dapat memberikan *feedback* yang positif untuk kinerja-kinerja guru yang telah mereka capai, sehingga dapat berdampak pada pembentukan motivasi guru ke arah yang positif.
3. Diharapkan kepada peneliti lanjutan dapat memfokuskan pada variabel lain di luar penelitian ini dalam menganalisis kinerja guru. Variabel-variabel yang dapat dikaji seperti kompetensi, kompensasi, *reward* dan *punishment*, dan etos kerja. Penggunaan variabel lain dapat memberikan dampak/pengaruh yang

berbeda untuk hasil penelitian, sehingga ditemukan temuan baru mengenai kinerja guru.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alfisah. 2013. *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar*. Jurnal Wawasan Manajemen. Volume 1, Nomor 1. <https://jwm.ulm.ac.id>. [Diakses 10 Mei 2020].
- Busro, M. 2018. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-1*. Edisi Pertama. Jakarta. Prenadamedia.
- Fahmi, I. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Cetakan Kedua. Bandung. Alfabeta.
- Farida, U dan Hartono, S. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Jakarta. Kencana.
- Ghozali, I. 2015. *Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang. Fatwa Pubishing. Edisi Ke-3.
- Hasibuan, S,P. 2015. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Kuddy. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua*. Volume 1, Nomor 2. <https://www.jurnal.manuncen.ac.id>. [Diakses 10 Mei 2020].
- Mahendra. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kinerja Perawat Pelaksana Di Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya*. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen. Volume 1, Nomor 01. <https://jurnal.untag-sby.ac.id>. [Diakses 10 Mei 2020].
- Mangkunegara, A, P. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kesebelas. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Nawawi, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada Press.

- Noor, J. 2017. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, & Karya Ilmiah*. Jakarta. Kencana.
- Priansa, D, J. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Rivai, V, S., Ramly, M., Mutis, T., Arafah, W. 2015. *Manajemen sumber daya Manusia untuk perusahaan*. Edisi ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rivai, dan Sagala. 2017. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rumondor, Tumbel, dan Sepang. 2016. *The Influence of Leadership, Motivation and Discipline in The Performance of Employees Working on Regional Office of The Direktorat General Property at Suluttenggomalut*. Jurnal EMBA. ISSN 2303-1174. Volume 4, Nomor 2. <https://www.ejournal.unsrat.ac.id>. [Diakses 10 Mei 2020].
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung. Refika Aditama.
- Sinambela, L, P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yunus, dan Nawawi. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Yekti. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur*.

**L**

**A**

**M**

**P**

**I**

**R**

**A**

**N**

## Lampiran 1. Surat Penelitian

	<b>PROGRAM PASCASARJANA SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI NOBEL INDONESIA</b>	Status Terakreditasi 'B' Oleh BAN-PT
Nomor	: 364/PPS/STIE-NI/IX/2020	Makassar, 12 September 2020
Lampiran	: Satu Berkas	
Perihal	: <u>Izin Penelitian Tesis</u>	
<b>Kepada Yth. :</b>		
<b>Camat Lembang</b>		
<b>Di-</b>		
<b>Pinrang</b>		
Sehubungan dengan rencana penelitian untuk penyusunan Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana <b>STIE Nobel Indonesia</b> Makassar tersebut di bawah ini :		
Nama Mahasiswa	: <b>Armansyah Eka Putra</b>	
NIM	: 2018MM11455	
Program Studi	: Magister Manajemen (S2)	
Judul Penelitian	: Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Melalui Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang.	
Komisi Pembimbing	: 1. Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA. 2. Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.	
Waktu Penelitian	: Selama bulan September – Oktober 2020	
Untuk keperluan tersebut di atas, Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu menerima Mahasiswa Kami tersebut untuk mengadakan Penelitian di Instansi yang Bapak/Ibu Pimpin.		
Atas perhatian dan kerjasamanya Kami ucapkan terima kasih.		
		Direktur Program Pascasarjana <b>STIE Nobel Indonesia</b> Makassar
		<b>Dr. Maryadi, S.E., M.M.</b>
<b>Tembusan :</b>		
1. Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar;		
2. Ketua PRODI MM PPS-STIE Nobel Indonesia Makassar;		
3. Mahasiswa Ybs.;		
4. Peringgal		

## Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

### Format Kuesioner Penelitian

---

#### A. Petunjuk Pengisian

Dalam rangka penyusunan tesis dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan motivasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar pada Kecamatan Lembang

Kabupaten Pinrang”, Peneliti menggunakan instrumen penelitian (kuesioner) dengan *skala likert*. Untuk itu peneliti meminta para Guru untuk memberikan penilaian terhadap kuesioner yang dibuat. Penilaian dilakukan dengan memberikan tanda *checklist* (√) pada kolom yang sesuai dalam uraian aspek yang dinilai. Apabila aspek yang dinilai ada, mohon dilanjutkan dengan penggunaan penilaian menggunakan rentang sebagai berikut:

Pilihan jawaban sangat setuju , bobotnya	5
Pilihan jawaban setuju, bobotnya	4
Pilihan jawaban kurang setuju, bobotnya	3
Pilihan jawaban tidak setuju, bobotnya	2
Pilihan jawaban sangat tidak setuju, bobotnya	1

Selain memberikan penilaian untuk kuesioner penelitian, diharapkan para responden juga memberikan saran dan komentar di dalam lembar pengamatan. Atas bantuan penilaian responden, peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

**INSTRUMEN PENELITIAN**  
**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI MELALUI DISIPLIN**  
**KERJA TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR PADA**  
**KECAMATAN LEMBANG KABUPATEN PINRANG**

Nama :

Jenis Kelamin :

Usia :

Tingkat Pendidikan :

Tanggal Pengisian Angket :

**PETUNJUK ANGKET**

1. Mohon angket diisi untuk menjawab seluruh pertanyaan/ Pernyataan yang telah disediakan tanpa ada paksaan dan tekanan dari pihak manapun.
2. Jawaban untuk nomor 1-48 berbentuk pernyataan dengan cara memberikan tanda (√) pada butir alternatif jawaban yang tersedia.
3. Kuesioner ini bersifat tertutup dan dijamin kerahasiaan serta keberhasilannya.
4. Kepada para responden yang mengisi kuesioner ini penulis mengucapkan banyak terimakasih atas partisipasinya.
5. Berikut tingkatan dari jawaban angket
  - a. SS : Sangat Setuju
  - b. S : Setuju
  - c. KS : Kurang Setuju
  - d. TS : Tidak Setuju
  - e. STS : Sangat Tidak Setuju

## B. Lembar Kuesioner

### 1. Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Setiap keputusan yang diambil oleh kepala sekolah merupakan hasil pemikiran yang matang.					
2	Kepala sekolah memberikan arahan yang jelas untuk setiap tugas yang dibebankan kepada Guru.					
3	Kepala sekolah memiliki kedewasaan dalam bersikap.					
4	Kepala sekolah memiliki hubungan sosial yang baik kepada setiap Guru.					
5	Kepala sekolah memiliki motivasi tinggi dalam menjalankan setiap pekerjaannya.					
6	Kepala sekolah memiliki dorongan untuk terus berprestasi.					
7	Kepala sekolah memiliki ketegasan sikap dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.					
8	Kepala sekolah berkomunikasi dengan baik kepada semua Guru sehingga menimbulkan keharmonisan dalam bekerja.					
9	Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada Guru yang belum memahami tugas					
10	Kepala sekolah memberikan petunjuk teknis terhadap masalahmasalah di lapangan					
11	Kepala sekolah mendorong pengembangan karir melalui studi lanjut kepada Guru.					
12	Kepala sekolah memberikan penghargaan yang layak kepada Guru yang berprestasi.					

## 2. Motivasi (X<sub>2</sub>)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Bapak/Ibu memiliki motivasi dari untuk meningkatkan kualitas kerja.					
2	Bapak/Ibu menyadari pentingnya kinerja dalam mencapai kesuksesan dalam karir.					
3	Bapak/Ibu memiliki semangat dalam membangun <i>team work</i> yang kompak dan berdedikasi tinggi.					
4	Bapak/Ibu mampu berkomunikasi dengan sesama Guru untuk meningkatkan kinerja.					
5	Bapak/Ibu termotivasi untuk memiliki tanggung jawab/jabatan yang lebih besar lagi.					
6	Bapak/Ibu termotivasi untuk terus maju dalam karir.					

## 3. Disiplin Kerja (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Bapak/Ibu sadar bahwa tujuan disiplin kerja agar anda taat untuk setiap aturan yang berlaku di Sekolah.					
2	Bapak/Ibu memiliki kemampuan untuk disiplin dalam setiap tugas dan tanggung jawab kerja anda.					
3	Kepala Sekolah memberikan contoh dalam penerapan disiplin kerja.					



4	Kepala Sekolah mengawasi ketertiban para Guru dalam bekerja.					
5	Gaji yang Bapak/Ibu terima merupakan salah satu faktor yang membuat anda disiplin dalam bekerja.					
6	Gaji yang Bapak/Ibu dapatkan sesuai dengan beban kerja/ tanggung jawab yang anda emban.					
7	Keadilan dalam lingkungan kerja mendorong terciptanya kedisiplinan dalam bekerja.					
8	Keadilan pimpinan kepada bawahan sama antara satu bawahan dengan bawahan lain.					
9	Pengawasan merupakan salah satu kunci dalam terciptanya kedisiplinan kerja					
10	Dengan pengawasan yang baik, akan sulit bagi Guru yang memiliki watak buruk untuk melakukan pembangkangan mengenai pekerjaannya, karena dia diawasi.					
11	Sanksi hukuman akan dijatuhkan kepada Guru yang melanggar aturan-aturan yang tertera dalam organisasi.					
12	Bapak/Ibu taat untuk setiap aturan yang berlaku, karena sadar akan dikenakan sanksi hukuman jika melanggar.					
13	Ketegasan Kepala Sekolah turut berperan dalam mengoptimalkan disiplin kerja para Guru.					

14	Ketegasan menyangkut kejelasan dalam memerintah dan bersikap.					
15	Hubungan yang terjalin dengan baik dilingkungan kerja akan merangsang munculnya kedisiplinan kerja para Guru.					
16	Hubungan yang baik antar Guru menjamin Guru saling menghormati satu sama lain, yang dimana berdampak pada kedisiplinan dan kerja sama tim yang maksimal.					

#### 4. Kinerja Guru (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Bapak/Ibu mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar.					
2	Bapak/Ibu selalu memerhatikan setiap detail tanggung jawab yang dibebankan oleh Pimpinan (Kepala Sekolah).					
3	Bapak/Ibu mampu mengerjakan banyak tugas dalam waktu yang singkat.					
4	Bapak/Ibu mampu menyelesaikan setiap pekerjaan dengan tepat waktu.					
5	Bapak/Ibu memahami setiap pekerjaan yang dibebankan kepada anda.					
6	Bapak/Ibu mampu menilai baik dan buruknya setiap pekerjaan yang anda hasilkan.					

7	Bapak/Ibu mampu bekerja sama dengan Guru lain dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.					
8	Bapak/Ibu sadar akan pentingnya kerja sama tim dalam sebuah organisasi.					
9	Bapak/Ibu mampu menciptakan cara-cara baru dalam mengeksekusi pekerjaan yang dibebankan.					
10	Bapak/Ibu sadar pentingnya kreatifitas dalam bekerja.					
11	Bapak/Ibu mampu mengembangkan metode pengajaran baru dengan berpedoman dengan cara lama.					
12	Bapak/Ibu paham mengenai apa yang sedang dikerjakan serta mampu melakukan pekerjaan tersebut dengan cara-cara yang berbeda					
13	Bapak/Ibu memiliki inisiatif dalam bekerja.					
14	Bapak/Ibu mampu melaksanakan suatu pekerjaan walaupun tanpa diarahkan.					

Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data Penelitian

LAMPIRAN

5. Uji Validitas Item ( $r > 0.278$ )

1. Validitas Kepemimpinan

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	Kepemimpinan
X1.1	Pearson Correlation	1	.382**	.291*	.357*	.200	.482**	.485**	.413**	.330*	.246	.126	.105	.595**
	Sig. (2-tailed)		.006	.041	.011	.165	.000	.000	.003	.019	.085	.382	.469	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.2	Pearson Correlation	.382**	1	.175	.488**	.178	.332*	.251	.679**	.181	.400**	.214	.118	.595**
	Sig. (2-tailed)	.006		.223	.000	.217	.018	.078	.000	.209	.004	.135	.413	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.3	Pearson Correlation	.291*	.175	1	.294*	.431**	.174	.390**	.245	.701**	.188	.148	.301*	.617**
	Sig. (2-tailed)	.041	.223		.038	.002	.226	.005	.086	.000	.191	.304	.034	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.4	Pearson Correlation	.357*	.488**	.294*	1	.461**	.373**	.390**	.449**	.458**	.783**	.266	.391**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.038		.001	.008	.005	.001	.001	.000	.062	.005	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.5	Pearson Correlation	.200	.178	.431**	.461**	1	.182	.123	.258	.540**	.351*	.184	.805**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.165	.217	.002	.001		.205	.397	.070	.000	.013	.200	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.6	Pearson Correlation	.482**	.332*	.174	.373**	.182	1	.221	.347*	.153	.380**	-.051	.195	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.226	.008	.205		.123	.014	.290	.007	.727	.176	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.7	Pearson Correlation	.485**	.251	.390**	.390**	.123	.221	1	.301*	.225	.465**	.275	.024	.560**
	Sig. (2-tailed)	.000	.078	.005	.005	.397	.123		.034	.116	.001	.053	.868	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.8	Pearson Correlation	.413**	.679**	.245	.449**	.258	.347*	.301*	1	.097	.399**	.132	.240	.615**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.086	.001	.070	.014	.034		.504	.004	.361	.093	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.9	Pearson Correlation	.330*	.181	.701**	.458**	.540**	.153	.225	.097	1	.143	.229	.400**	.642**
	Sig. (2-tailed)	.019	.209	.000	.001	.000	.290	.116	.504		.320	.110	.004	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.10	Pearson Correlation	.246	.400**	.188	.783**	.351*	.380**	.465**	.399**	.143	1	.333*	.416**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.085	.004	.191	.000	.013	.007	.001	.004	.320		.018	.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.11	Pearson Correlation	.126	.214	.148	.266	.184	-.051	.275	.132	.229	.333*	1	.064	.385**
	Sig. (2-tailed)	.382	.135	.304	.062	.200	.727	.053	.361	.110	.018		.659	.006
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.12	Pearson Correlation	.105	.118	.301*	.391**	.805**	.195	.024	.240	.400**	.416**	.064	1	.579**
	Sig. (2-tailed)	.469	.413	.034	.005	.000	.176	.868	.093	.004	.003	.659		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.595**	.595**	.617**	.791**	.670**	.500**	.560**	.615**	.642**	.695**	.385**	.579**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

## 2. VALIDITAS MOTIVASI

		Correlations						
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Motivasi
X2.1	Pearson Correlation	1	.432**	.481**	.399**	-.013	.461**	.717**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.004	.931	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X2.2	Pearson Correlation	.432**	1	.641**	.286*	.066	.179	.634**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.044	.651	.215	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X2.3	Pearson Correlation	.481**	.641**	1	.267	.128	.208	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.061	.374	.147	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X2.4	Pearson Correlation	.399**	.286*	.267	1	.375**	.443**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.004	.044	.061		.007	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X2.5	Pearson Correlation	-.013	.066	.128	.375**	1	.374**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.931	.651	.374	.007		.007	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X2.6	Pearson Correlation	.461**	.179	.208	.443**	.374**	1	.678**
	Sig. (2-tailed)	.001	.215	.147	.001	.007		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Motivasi	Pearson Correlation	.717**	.634**	.662**	.732**	.501**	.678**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

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

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

### 3. VALIDITAS DISIPLIN

#### Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15	Z.16	Disiplin Kerja
Z.1	Pearson Correlation	1	.090	-.028	.032	-.028	.133	.212	.158	.404**	.499**	.259	.243	.181	.168	.163	.313*	.526**
	Sig. (2-tailed)		.533	.847	.824	.847	.358	.140	.273	.004	.000	.069	.089	.207	.242	.257	.027	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.2	Pearson Correlation	.090	1	.538**	.568**	.341*	.130	.031	-.022	-.107	.148	-.081	.344*	-.083	.465**	.298*	.296*	.466**
	Sig. (2-tailed)	.533		.000	.000	.015	.368	.831	.882	.460	.305	.574	.015	.565	.001	.036	.037	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.3	Pearson Correlation	-.028	.538**	1	.731**	.361*	-.121	.050	.204	-.036	.048	-.149	-.021	-.272	.459**	.243	.095	.339*
	Sig. (2-tailed)	.847	.000		.000	.010	.403	.728	.156	.804	.742	.303	.887	.056	.001	.089	.510	.016
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.4	Pearson Correlation	.032	.568**	.731**	1	.403**	-.038	.023	.051	-.038	.220	-.050	.123	-.093	.678**	.357*	.027	.458**
	Sig. (2-tailed)	.824	.000	.000		.004	.794	.876	.727	.792	.125	.729	.395	.519	.000	.011	.850	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.5	Pearson Correlation	-.028	.341*	.361*	.403**	1	.135	.190	.275	.171	.167	-.021	.323*	.113	.243	.174	.215	.503**
	Sig. (2-tailed)	.847	.015	.010	.004		.350	.185	.054	.234	.247	.888	.022	.434	.090	.227	.135	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.6	Pearson Correlation	.133	.130	-.121	-.038	.135	1	.392**	.308*	.191	.361*	.390**	.335*	.328*	-.110	.058	-.052	.494**
	Sig. (2-tailed)	.358	.368	.403	.794	.350		.005	.030	.184	.010	.005	.017	.020	.446	.690	.722	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.7	Pearson Correlation	.212	.031	.050	.023	.190	.392**	1	.553**	.226	.482**	.134	.326*	.117	-.054	-.090	-.094	.473**
	Sig. (2-tailed)	.140	.831	.728	.876	.185	.005		.000	.114	.000	.353	.021	.420	.709	.535	.516	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.8	Pearson Correlation	.158	-.022	.204	.051	.275	.308*	.553**	1	.432**	.226	.286*	.202	.055	.033	.118	.036	.515**
	Sig. (2-tailed)	.273	.882	.156	.727	.054	.030	.000		.002	.115	.044	.159	.704	.819	.413	.806	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.9	Pearson Correlation	.404**	-.107	-.036	-.038	.171	.191	.226	.432**	1	.104	.379**	.158	.285*	.081	.277	.209	.505**
	Sig. (2-tailed)	.004	.460	.804	.792	.234	.184	.114	.002		.471	.007	.272	.045	.574	.052	.146	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.10	Pearson Correlation	.499**	.148	.048	.220	.167	.361*	.492**	.226	.104	1	.366**	.356*	.140	.158	.185	.200	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.305	.742	.125	.247	.010	.000	.115	.471		.009	.011	.332	.275	.197	.164	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.11	Pearson Correlation	.259	-.081	-.149	-.050	-.021	.390**	.134	.286*	.379**	.366**	1	.333*	.172	.037	.244	.032	.472**
	Sig. (2-tailed)	.069	.574	.303	.729	.888	.005	.353	.044	.007	.009		.018	.233	.801	.087	.824	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.12	Pearson Correlation	.243	.344*	-.021	.123	.323*	.335*	.326*	.202	.168	.356*	.333*	1	.134	.080	.009	.327*	.582**
	Sig. (2-tailed)	.089	.015	.887	.395	.022	.017	.021	.159	.272	.011	.018		.355	.579	.951	.020	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.13	Pearson Correlation	.181	-.083	-.272	-.093	.113	.328*	.117	.055	.285*	.140	.172	.134	1	-.103	-.035	.011	.286*
	Sig. (2-tailed)	.207	.565	.056	.519	.434	.020	.420	.704	.045	.332	.233	.355		.476	.809	.941	.044
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.14	Pearson Correlation	.168	.465**	.459**	.678**	.243	-.110	-.054	.033	.081	.158	.037	.080	-.103	1	.621**	.254	.473**
	Sig. (2-tailed)	.242	.001	.001	.000	.090	.446	.709	.819	.574	.275	.801	.579	.476		.000	.075	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.15	Pearson Correlation	.163	.298*	.243	.357*	.174	.058	-.090	.118	.277	.185	.244	.009	-.035	.621**	1	.313*	.489**
	Sig. (2-tailed)	.257	.036	.089	.011	.227	.690	.535	.413	.052	.197	.087	.951	.809	.000		.027	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Z.16	Pearson Correlation	.313*	.296*	.095	.027	.215	-.052	-.094	.036	.209	.200	.032	.327*	.011	.254	.313*	1	.423**
	Sig. (2-tailed)	.027	.037	.510	.850	.135	.722	.516	.806	.146	.164	.824	.020	.941	.075	.027		.002
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Disiplin Kerja	Pearson Correlation	.526**	.466**	.339*	.458**	.503**	.494**	.473**	.515**	.505**	.636**	.472**	.582**	.286*	.473**	.489**	.423**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.016	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.000	.044	.001	.000	.002	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

## 4. VALIDITAS KINERJA

## Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Kinerja Guru
Y.1	Pearson Correlation	1	.520**	.117	.508**	.104	.197	.000	.015	-.124	.084	.532**	.134	.368**	.117	.486**
	Sig. (2-tailed)		.000	.418	.000	.474	.170	1.000	.918	.391	.560	.000	.353	.008	.420	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.2	Pearson Correlation	.520**	1	.325*	.252	.263	.231	.236	.000	.123	.039	.285*	.296*	.262	.077	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000		.021	.078	.065	.106	.099	1.000	.394	.788	.045	.037	.066	.594	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.3	Pearson Correlation	.117	.325*	1	.143	.355*	.161	.196	.064	.222	.421**	.067	.270	.246	.340*	.536**
	Sig. (2-tailed)	.418	.021		.321	.011	.265	.173	.657	.122	.002	.644	.058	.085	.016	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.4	Pearson Correlation	.508**	.252	.143	1	.348*	.204	.104	.267	.205	.103	.973**	.329*	.326*	.148	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000	.078	.321		.013	.155	.472	.061	.152	.475	.000	.020	.021	.306	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.5	Pearson Correlation	.104	.263	.355*	.348*	1	.142	.136	.104	.233	.204	.337*	.971**	.363**	.196	.659**
	Sig. (2-tailed)	.474	.065	.011	.013		.325	.347	.470	.103	.156	.017	.000	.010	.173	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.6	Pearson Correlation	.197	.231	.161	.204	.142	1	.446**	.245	.163	.098	.161	.097	.425**	-.014	.475**
	Sig. (2-tailed)	.170	.106	.265	.155	.325		.001	.086	.259	.497	.265	.502	.002	.924	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.7	Pearson Correlation	.000	.236	.196	.104	.136	.446**	1	.406**	.085	.108	.077	.106	-.049	.186	.415**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.099	.173	.472	.347	.001		.003	.558	.457	.596	.463	.734	.195	.003
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.8	Pearson Correlation	.015	.000	.064	.267	.104	.245	.406**	1	.283*	-.151	.282*	.122	.139	-.061	.361*
	Sig. (2-tailed)	.918	1.000	.657	.061	.470	.086	.003		.047	.294	.047	.397	.336	.672	.010
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.9	Pearson Correlation	-.124	.123	.222	.205	.233	.163	.085	.283*	1	.152	.222	.249	.043	-.014	.382**
	Sig. (2-tailed)	.391	.394	.122	.152	.103	.259	.558	.047		.291	.121	.081	.764	.925	.006
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.10	Pearson Correlation	.084	.039	.421**	.103	.204	.098	.108	-.151	.152	1	.084	.180	.083	.854**	.454**
	Sig. (2-tailed)	.560	.788	.002	.475	.156	.497	.457	.294	.291		.564	.210	.569	.000	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.11	Pearson Correlation	.532**	.285*	.067	.973**	.337*	.161	.077	.282*	.222	.084	1	.373**	.306*	.126	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.644	.000	.017	.265	.596	.047	.121	.564		.008	.030	.382	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.12	Pearson Correlation	.134	.296*	.270	.329*	.971**	.097	.106	.122	.249	.180	.373**	1	.339*	.172	.642**
	Sig. (2-tailed)	.353	.037	.058	.020	.000	.502	.463	.397	.091	.210	.008		.016	.233	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.13	Pearson Correlation	.368**	.262	.246	.326*	.363**	.425**	-.049	.139	.043	.083	.306*	.339*	1	.120	.547**
	Sig. (2-tailed)	.008	.066	.085	.021	.010	.002	.734	.336	.764	.569	.030	.016		.405	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.14	Pearson Correlation	.117	.077	.340*	.148	.196	-.014	.186	-.061	-.014	.854**	.126	.172	.120	1	.456**
	Sig. (2-tailed)	.420	.594	.016	.306	.173	.924	.195	.672	.925	.000	.382	.233	.405		.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Kinerja Guru	Pearson Correlation	.486**	.528**	.536**	.680**	.659**	.475**	.415**	.361*	.382**	.454**	.667**	.642**	.547**	.456**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.010	.006	.001	.000	.000	.000	.001	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

## 8. UJI RELIABILITAS

## 1. RELIABILITAS KEPEMIMPINAN

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	12

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.845 > 0.50$

## 2. RELIABILITAS MOTIVASI

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	6

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.727 > 0.50$



### 3. RELIABILITAS DISIPLIN

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items	
.772	16	→ Nilai Cronbach's Alpha $0.772 > 0.50$

### 4. RELIABILITAS KINERJA

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items	
.795	14	→ Nilai Cronbach's Alpha $0.795 > 0.50$

## 6. UJI STATISTIK DESKRIPTIF (RESPONDEN DAN ITEM)

### 1. DESKRIPTIF RESPONDEN

#### Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	23	46.0	46.0	46.0
	P	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

#### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	42	84.0	84.0	84.0
	S2	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

#### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	4	8.0	8.0	8.0
	26-30	16	32.0	32.0	40.0
	31-35	12	24.0	24.0	64.0
	36-40	6	12.0	12.0	76.0
	41-45	8	16.0	16.0	92.0
	46-50	1	2.0	2.0	94.0
	>50	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

## 2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

### Variabel Kepemimpinan

#### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	14	28.0	28.0	28.0
	Setuju	23	46.0	46.0	74.0
	Sangat Setuju	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

#### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Kurang Setuju	16	32.0	32.0	34.0
	Setuju	22	44.0	44.0	78.0
	Sangat Setuju	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

#### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Kurang Setuju	20	40.0	40.0	42.0
	Setuju	17	34.0	34.0	76.0
	Sangat Setuju	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

#### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Kurang Setuju	20	40.0	40.0	42.0
	Setuju	17	34.0	34.0	76.0
	Sangat Setuju	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

#### X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Kurang Setuju	15	30.0	30.0	32.0
	Setuju	20	40.0	40.0	72.0
	Sangat Setuju	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

#### X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	14	28.0	28.0	28.0
	Setuju	30	60.0	60.0	88.0
	Sangat Setuju	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	17	34.0	34.0	34.0
	Setuju	23	46.0	46.0	80.0
	Sangat Setuju	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Kurang Setuju	15	30.0	30.0	32.0
	Setuju	26	52.0	52.0	84.0
	Sangat Setuju	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Kurang Setuju	14	28.0	28.0	34.0
	Setuju	18	36.0	36.0	70.0
	Sangat Setuju	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Kurang Setuju	12	24.0	24.0	26.0
	Setuju	23	46.0	46.0	72.0
	Sangat Setuju	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	13	26.0	26.0	26.0
	Setuju	30	60.0	60.0	86.0
	Sangat Setuju	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Kurang Setuju	11	22.0	22.0	24.0
	Setuju	20	40.0	40.0	64.0
	Sangat Setuju	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

## Variabel Motivasi

\*tidak disertakan output untuk variabel motivasi\*

## Variabel Disiplin

### Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	21	42.0	42.0	42.0
	Setuju	24	48.0	48.0	90.0
	Sangat Setuju	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

### Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	9	18.0	18.0	18.0
	Sangat Setuju	41	82.0	82.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

### Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	10	20.0	20.0	24.0
	Sangat Setuju	38	76.0	76.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

### Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	9	18.0	18.0	20.0
	Sangat Setuju	40	80.0	80.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

### Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	10	20.0	20.0	24.0
	Sangat Setuju	38	76.0	76.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

### Z.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Kurang Setuju	18	36.0	36.0	38.0
	Setuju	23	46.0	46.0	84.0
	Sangat Setuju	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	24	48.0	48.0	50.0
	Sangat Setuju	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	27	54.0	54.0	56.0
	Sangat Setuju	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	30	60.0	60.0	64.0
	Sangat Setuju	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	28	56.0	56.0	68.0
	Sangat Setuju	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	32	64.0	64.0	76.0
	Sangat Setuju	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	25	50.0	50.0	62.0
	Sangat Setuju	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	27	54.0	54.0	60.0
	Sangat Setuju	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	9	18.0	18.0	22.0
	Sangat Setuju	39	78.0	78.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	12	24.0	24.0	28.0
	Sangat Setuju	36	72.0	72.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	22	44.0	44.0	52.0
	Sangat Setuju	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

## Variabel Kinerja

## Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	24	48.0	48.0	50.0
	Sangat Setuju	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

## Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	28	56.0	56.0	58.0
	Sangat Setuju	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

## Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	31	62.0	62.0	68.0
	Sangat Setuju	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

## Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	30	60.0	60.0	70.0
	Sangat Setuju	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

## Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	33	66.0	66.0	78.0
	Sangat Setuju	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

## Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	20	40.0	40.0	40.0
	Sangat Setuju	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

## Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	17	34.0	34.0	42.0
	Sangat Setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Y.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	13	26.0	26.0	28.0
	Sangat Setuju	36	72.0	72.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	13	26.0	26.0	30.0
	Sangat Setuju	35	70.0	70.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	28	56.0	56.0	62.0
	Sangat Setuju	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	29	58.0	58.0	68.0
	Sangat Setuju	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	32	64.0	64.0	76.0
	Sangat Setuju	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	26	52.0	52.0	62.0
	Sangat Setuju	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	27	54.0	54.0	60.0
	Sangat Setuju	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

8. **UJI ASUMSI KLASIK**  
 1. **UJI NORMALITAS**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1.34001315
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.048
Test Statistic		.070
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

4. **UJI MULTIKOLONIERITAS → NILAI VIF < 10.00**  
**KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DISIPLIN → KINERJA**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.225	3.462		2.954	.005		
	Kepemimpinan	.342	.058	.456	5.871	.000	.363	2.753
	Motivasi	.270	.120	.162	2.258	.029	.426	2.349
	Disiplin Kerja	.396	.083	.412	4.784	.000	.295	3.395

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

### 3. UJI HETEROSKEDASTISITAS

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.136	1.970		-.069	.945
	Kepemimpinan	-.005	.033	-.035	-.143	.887
	Motivasi	.060	.068	.198	.888	.379
	Disiplin Kerja	-.002	.047	-.012	-.043	.966

a. Dependent Variable: Abs\_Res

### 3. UJI HIPOTESIS

UJI T → T TABEL = 2.011

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

**KEPEMIMPINAN, MOTIVASI → DISIPLIN**

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.393	3.677		9.082	.000
	Kepemimpinan	.409	.084	.523	4.896	.000
	Motivasi	.684	.186	.393	3.680	.001

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

UJI T → T TABEL = 2.012

**KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DISIPLIN → KINERJA**

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.225	3.462		2.954	.005
	Kepemimpinan	.342	.058	.456	5.871	.000
	Motivasi	.270	.120	.162	2.258	.029
	Disiplin Kerja	.396	.083	.412	4.784	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

6. **UJI F → F TABEL = 3.20**  
**KEPEMIMPINAN, MOTIVASI → DISIPLIN**

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	668.959	2	334.479	56.273	.000 <sup>b</sup>
	Residual	279.361	47	5.944		
	Total	948.320	49			

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan

- UJI F → F TABEL = 2.81**

**KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DISIPLIN → KINERJA**

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	785.394	3	261.798	136.871	.000 <sup>b</sup>
	Residual	87.986	46	1.913		
	Total	873.380	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan

8. UJI KOEFISIEN REGRESI KEPEMIMPINAN,  
MOTIVASI → DISIPLIN

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 <sup>a</sup>	.705	.693	2.438

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan

KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DISIPLIN → KINERJA

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

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

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

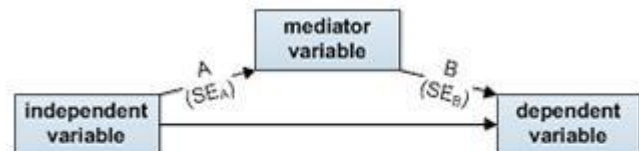
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.948 <sup>a</sup>	.899	.893	1.383

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan

## 9. UJI SOBEL

**KEPEMIMPINAN, MOTIVASI → DISIPLIN**

\*tidak disertakan output hasil uji sobel\*

**KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DISIPLIN → KINERJA**A:  ?B:  ?SE<sub>A</sub>:  ?SE<sub>B</sub>:  ?**Calculate!**

Sobel test statistic: 2.91263967

One-tailed probability: 0.00179194

Two-tailed probability: 0.00358388