

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEMANGAT  
PARA TARUNA KEGIATAN PRAKTIK BERLAYAR  
PADA KAPAL LATIH DI POLITEKNIK BALAI  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ILMU  
PELAYARAN (BP2IP) BAROMBONG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**NUR AISYAH ABDULLAH  
2017.MM.2.1178**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2020**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEMANGAT  
PARA TARUNA KEGIATAN PRAKTIK BERLAYAR  
PADA KAPAL LATIH DI POLITEKNIK BALAI  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ILMU  
PELAYARAN (BP2IP) BAROMBONG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Diajukan Oleh:**

**NUR AISYAH ABDULLAH  
2017.MM.2.1178**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**STIE NOBEL INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAKASSAR  
2020**

# PENGESAHAN TESIS

## FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEMANGAT PARA TARUNA KEGIATAN PRAKTIK BERLAYAR PADA KAPAL LATIH DI POLITEKNIK BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ILMU PELAYARAN (BP2IP) BAROMBONG

Oleh :

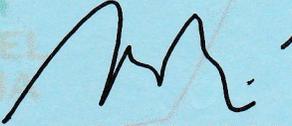
**NUR AISYAH ABDULLAH**  
**2017.MM.2.1178**

Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 08 Februari 2020  
dinyatakan memenuhi syarat  
Menyetujui :  
Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

  
Dr. Muhammad Idris, S.E., M.M

  
Dr. Asri, S.Pd., M.Pd

Mengetahui :

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia,

Ketua Prodi Magister Manajemen,

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

  
Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si

## **HALAMAN IDENTITAS**

### **MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

#### **JUDUL TESIS :**

***“FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEMANGAT PARA TARUNA KEGIATAN PRAKTIK BERLAYAR PADA KAPAL LATIH DI POLITEKNIK BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ILMU PELAYARAN (BP2IP) BAROMBONG”***

Nama Mahasiswa : Nur Aisyah Abdullah  
NIM : 2017MM21178  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

#### **KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.  
Anggota : Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.

#### **TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si  
Dosen Penguji 2 : Dr. Maryadi, S.E., M.M  
Tanggal Ujian : 08 Februari 2020  
SK Penguji Nomor : 249/SK/PPS/STIE-NI/IX/2019

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam 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 dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dpata dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ( Undang – Undang Nomor 20 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 08 Februari 2020



**NUR AISYAH ABDULLAH**  
**2017.MM.2.1178**

## KATA PENGANTAR

### *Assalamualaikum Wr. Wb*

Segala puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: “ Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Para Taruna Kegiatan Praktik Berlayar Pada Kapal Latih Di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong..

Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S.A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Muhammad Idris, S.E., M..Si selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Asri, S.Pd., M.Pd selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.
2. Dr. Maryadi, S.E., M.M, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si, selaku Asisten Direktur I, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.

4. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. Bapak/Ibu Dosen dan staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
7. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajemen. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati, menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, 08 Februari 2020

Penulis

## ABSTRAK

NUR AISYAH ABDULLAH (2017.MM.2.1178), Tesis, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Para Taruna Kegiatan Praktik Berlayar Pada Kapal Latih Di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong. (dibimbing oleh: Muhammad Idris, dan Asri).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: 1) Apakah motivasi, disiplin dan kepemimpinan berpengaruh secara parsial Terhadap Semangat Para Taruna Kegiatan Praktik Berlayar Pada Kapal Latih Di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong . 2) Apakah motivasi, disiplin dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan Terhadap Semangat Para Taruna Kegiatan Praktik Berlayar Pada Kapal Latih Di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong . 3) Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh Terhadap Semangat Para Taruna Kegiatan Praktik Berlayar Pada Kapal Latih Di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong .

Penelitian dilaksanakan Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong. Penelitian ini bersifat kuantitatif. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh populasi di jadikan sampel yaitu sebanyak 76 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) motivasi, disiplin dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong. 2) motivasi, disiplin dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong. 3) Variabel disiplin paling dominan berpengaruh terhadap Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

*Kata kunci: Motivasi, disiplin, Kepemimpinan , kinerja*



## **ABSTRACT**

**Nur Aisyah Abdullah. 2020.** *Factors Affecting the Work Ethic of the Cadets in Sailing Practice Activities toward Training Boats at the Barombong Sailing Education and Training Center Polytechnic (BP2IP), supervised by Muhammad Idris, and Asri.*

*This study aims to determine and analyze (1) the effect of motivation, discipline and leadership partially on the Spirit of the Cadets of Sailing Practice Activities on Training Ships at the Polytechnic of the Sailing Education and Training Center (BP2IP) Barombong (2) the effect of motivation, discipline and leadership in general. Simultaneous to the Spirit of the Cadets of Sailing Practice Activities on Training Vessels at the Polytechnic of the Sailing Science Education and Training Center (BP2IP) Barombong (3) the most dominant variable affecting the Spirit of the Cadets of Sailing Practice Activities on Training Vessels at the Polytechnic of the Sailing Science Education and Training Center (BP2IP) Barombong. The research was conducted at the Polytechnic of the Sailing Science Education and Training Center (BP2IP) Barombong.*

*This research is quantitative. Determination of the sample is done using a saturated sampling technique (census), ie the entire population is made into a sample of 76 people. Data collection methods used are questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.*

*The results of the study concluded that (1) motivation, discipline and leadership partially affected the Barombong Marine Science Training and Education Center (BP2IP) Polytechnic (2) motivation, discipline and leadership simultaneously affected the Barombong Marine Science Training and Education Center Polytechnic (BP2IP) (3) discipline is the most dominant variable influencing the Barombong Marine Science Training and Education Center Polytechnic (BP2IP).*

**Keywords:** *Motivation, discipline, leadership, performance*



## DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM .....	i
PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Motivasi.....	8
2.2.1. Teori Motivasi .....	16
2.2.2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja.....	23
2.3. Disiplin .....	24
2.4. Indikator Disiplin Kerja .....	28
2.5. Kepemimpinan.....	30
2.5.1. Perkembangan Penelitian Tentang Teori Kepemimpinan	30
2.5.2. Teori Kepemimpinan Tradisional .....	34
2.5.3. Teori Kepemimpinan Modern .....	38
2.5.4. Model Kepemimpinan Kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt .....	41
2.5.5. Model Kepemimpinan Situasional Tiga Indikator dari Reddin .....	42
2.5.6. Teori Siklus - Kehidupan dari Hersey dan Blanchard ..	43
2.6. Kinerja Pegawai.....	44
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual.....	54
3.2. Hipotesis.....	56
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	57

## **BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1. Pendekatan Penelitian .....	60
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	60
4.3. Populasi dan Sampel .....	60
4.4. Teknik Pengumpulan Data .....	61
4.5. Pengujian Instrumen Penelitian .....	62
4.5.1 Uji Validitas Instrumen ( <i>test of validity</i> ) .....	63
4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen ( <i>Test Of Reliability</i> ) .....	65
4.6. Metode Analisis Data.....	64

## **BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	69
5.2. Identitas Responden .....	70
5.3. Hasil Pengujian Uji Validitas dan Realiabilitas .....	71
5.3.1. Uji Validitas .....	71
5.3.2. Uji Reabilitas.....	74
5.4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	76
5.4.1. Deskripsi Variabel Motivasi (X.1) .....	76
5.4.2. Variabel Disiplin (X.2) .....	78
5.4.3. Kepemimpinan (X3).....	79
5.4.4. Kinerja Pegawai (Y) .....	80
5.5. Pengujian Hipotesis .....	81
5.5.1. Pengujian Hipotesis Secara Parsial .....	82
5.5.2. Pengujian Hipotesis Secara Simultan .....	86
5.6. Pembahasan Hasil Penelitian.....	88
5.6.1. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai .....	88
5.6.2. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai .....	92
5.6.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	95
5.6.4. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan disiplin secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai ...	97

## **BAB VI SIMPULAN DAN SARAN**

6.1. Simpulan .....	99
6.2. Saran-saran .....	99

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
5.1. Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin .....	68
5.2. Sebaran Responden Menurut Kelompok Umur .....	69
5.3. Sebaran Responden Menurut Masa Kerja .....	69
5.4. Sebaran Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	70
5.5. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X2).....	71
5.6. Hasil Uji Item Variabel Disiplin .....	72
5.7. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan(X3) .....	72
5.8. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y).....	73
5.9. Hasil Uji Reabilitas Instrumen Penelitian .....	74
5.10. Deskripsi Variabel motivasi (X1) .....	76
5.11. Deskripsi Variabel Disiplin (X2) .....	77
5.12. Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X3).....	78
5.13. Deskripsi Variabel <i>Kinerja</i> (Y).....	79
5.14. Pengujian Secara Parsial (Uji-t).....	81
5.15. Pengujian Secara Simultan (Uji-F) .....	85
5.16. Hasil pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	56

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuesioner Penelitian
2. Data Analisa
3. Uji Validitas & Realibilitas
4. Analisis Regresi

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong, Makassar, memiliki Visi untuk menjadi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kelautan, yang menghasilkan pelaut yang berdaya saing tinggi, prima, profesional dan beretika, sesuai standar Nasional dan Internasional Dengan Misi, untuk meningkatkan kinerja sumber daya pembelajaran, kemampuan pengelolaan sumber daya pembiayaan, dalam proses menuju kemandirian, dengan pola Badan Layanan Umum (BLU), serta meningkatkan kualitas layanan, dalam mempertahankan dan meningkatkan pengguna jasa, dan penerapan prinsip transparansi, legalitas, dan akuntabel, dalam pengelolaan jasa layanan dan keuangan.

BP2IP Barombong, menyelenggarakan Diklat Pelaut, yang meliputi (1) Deck Officer Class IV Training Program (Diklat Pelaut-IV Nautika), dengan masa diklat 9 bulan, (2) Deck Engineer Class IV Training Program (Diklat Pelaut-IV Teknik), masa diklat 9 bulan (3) Deck Officer Class V Training Program (Diklat Pelaut-V Nautika), masa diklat 3,5 bulan, dan (4) Deck Engineer Class V Training Program (Diklat Pelaut-V Teknik), masa diklat 3,5 bulan Dengan ketentuan jaringan pergerakan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

Kegiatan Praktik Berlayar Pada Kapal Latih Di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong bagi para taruna adalah merupakan hal yang penting dan mutlak harus di ikuti. Hal ini sesuai dengan visi yaitu : 1. Bidang Keahlian Nautika Tingkat – IV (ANT-IV) Mendidik dan melatih para peserta diklat agar memiliki kompetensi sebagai perwira Navigasi di daerah pelayaran nusantara, penanganan dan pengaturan muatan serta pengendalian operasi kapal dan mampu menjadi Nakoda untuk kapal < 500 GT NCV (Near Coastal Voyage). 2. Bidang Keahlian Teknika Tingkat – IV (ATT-IV) Mendidik dan melatih para peserta diklat agar memiliki kompetensi sebagai perwira Permesinan dan kelistrikan kapal, perawatan dan perbaikan mesin kapal, serta mengendalikan operasi kapal dan personal di kapal pelayaran. Untuk memiliki kompetensi taruna yang handal di butuhkan motivasi, disiplin dan kepemimpinan yang baik dan visioner.

Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri karyawan untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing. Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Rivai (2005) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal

melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan, memberikan dukungan, membantu, dan mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi karyawannya agar mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Menurut Rivai (2005) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Hal lain yang mempengaruhi kinerja adalah kedisiplinan. Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2009). Selain itu, berbagai aturan yang ditetapkan oleh suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan agar para taruna dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan yang berlaku. Peraturan itu biasanya diikuti sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran. Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan maupun tertulis, skorsing, penurunan pangkat bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh taruna yang

bersangkutan. Hal tersebut dimaksudkan agar para taruna bekerja dengan disiplin dan bertanggungjawab atas pekerjaannya. Ukuran yang dipakai dalam menilai apakah taruna tersebut disiplin atau tidak, dapat terlihat dari ketepatan waktu, etika berpakaian, serta penggunaan sarana secara efektif dan efisien. Melalui disiplin yang tinggi kinerja pada dasarnya dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu perlu penegasan disiplin kepada setiap taruna demi tercapainya tujuan yang disebutkan di atas yaitu memiliki kompetensi sebagai perwira Navigasi di daerah pelayaran nusantara, penanganan dan pengaturan muatan serta pengendalian operasi kapal dan mampu menjadi Nakoda untuk kapal. Selain ke disiplin yang mempengaruhi semangat praktek berlayar adalah jiwa kepemimpinan yang melekat pada taruna.

Pemimpin adalah kegiatan yang mempengaruhi perilaku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, mengontrol orang lain atau melalui *prestise, power* dan posisi. Pemimpin adalah mengarahkan, mengatur dengan kemampuan persuasifnya dan akseptansi/ penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.

Aspek lain yang cukup penting dalam kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Luthan (1992) Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang manajer pada saat ia mencoba mempengaruhi perilaku bawahannya.

Blake and Mowtown (2005) membedakan 2 gaya kepemimpinan berdasarkan dua dimensi, yaitu: perhatian terhadap tugas (*concern for task*) dan

perhatian terhadap karyawan (*concern for people*) teori terkenal dengan Blake and Mowtown Managerial Grid.

Fakta empiris menunjukkan, bahwa Semangat taruna Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong masih perlu ditingkatkan, hal ini diakibatkan rendahnya kedisiplinan taruna dalam mendorong, merangsang dan mendukung untuk meningkatkan kompetensinya. Semangat taruna mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensinya antara lain : Kualitas dan kuantitas, Output, Sikap Kooperatif.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis memilih judul dalam penelitian ini adalah *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Para Taruna Kegiatan Praktik Berlayar Pada Kapal Latih di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.*

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi, Disiplin dan Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Semangat taruna di Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong?
2. Apakah Motivasi, Disiplin dan Kepemimpinan secara Simultan berpengaruh terhadap Semangat taruna di Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong?

3. Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap Semangat taruna di Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, disiplin dan kepemimpinan secara Parsial terhadap Semangat taruna Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, disiplin dan kepemimpinan secara Simultan terhadap Semangat taruna Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong..
3. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap Semangat taruna Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong .

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memperkaya dan melengkapi khasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai Motivasi, Disiplin, kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.
2. Diharapkan Dapat memberikan sumbangan bagi usaha-usaha peningkatan Semangat tarunakhususnya pada Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Peneliti-peneliti terdahulu yang dianggap relevan dengan penelitian ini yang dilakukan oleh:

1. Umar (2009), melakukan penelitian dengan melihat pengaruh gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap Semangat taruna melalui variabel kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang sempurna dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.
2. M. Isa Ansari, (2010) dengan judul Pengaruh Motivasi terhadap Peningkatan Prestasi Kerja. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hubungan antara motivasi dengan prestasi kerja adalah positif dan signifikan.
3. Edi Sofiantho (2009). Dengan judul "Pengaruh Motivasi dan Prestasi Kerja Individu terhadap Kepuasan . Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) motivasi dan prestasi kerja individu berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. 2) Variabel motivasi sangat dominan mempengaruhi kepuasan kerja.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Bambang Saputra (2007) tentang pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan, bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

5. Penelitian Ahmad Saifudin (2011) tentang pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap Semangat tarunayang menunjukkan, bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

## **2.2. Motivasi**

Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri karyawan untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing (Gibson *et al.*, 1997; Robbins, 1998; Amstrong, 1998).

Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu, Robbins & Coulter (1999). Menurut Rivai (2005) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Pendapat lain, motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, Winardi (2004).

Setiap organisasi modern selalu berhadapan dengan tuntutan perubahan agar organisasi yang bersangkutan memiliki analisis yang memadai untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian kinerjanya. Menurut Salusu (2008) yang menekankan pentingnya organisasi dalam dimensi yang integrative, relevan, holistik dan berkelanjutan. Untuk mewujudkan kondisi yang demikian, maka peran lingkungan sangat penting. Dalam teori atribusi (Robbins, 2006),

dikemukakan bahwa untuk mengidentifikasi perilaku individu atau sebuah organisasi, maka haruslah dicari penyebabnya dari lingkungan internal atau eksternal. Terdapat tiga faktor yang menentukan hal demikian, yaitu kekhususan, konsensus, dan konsistensi. Dalam teori atribusi, lingkungan internal dan eksternal dianggap sebagai penyebab terbentuknya sebuah perilaku. Perilaku yang disebabkan lingkungan internal adalah perilaku yang berada di bawah kendali pribadi dari individu internal organisasi itu. Sedangkan eksternal, merujuk pada hasil yang berasal dari lingkungan luar, yaitu bahwa individu; dipaksakan perilakunya karena situasi di lingkungan eksternal. Dalam konteks sebuah organisasi modern, lingkungan eksternal dan internal diperlukan agar organisasi yang bersangkutan memiliki kemampuan adaptasi dan integrasi. Richard Osborn dan Plastrik, (2008) menegaskan pentingnya lingkungan eksternal dan internal dalam organisasi. Menurut Djatmiko, lingkungan eksternal terdiri atas lingkungan umum (kultur, sistem politik, sistem ekonomi dan pesaing) dan lingkungan khusus (pemasok, tenaga kerja, modal dan bahan mentah, penyalur output, pesaing, peraturan-peraturan pemerintah. Sedangkan lingkungan internal terdiri atas tujuan organisasi, struktur organisasi, pengambilan keputusan, motivasi, komunikasi, koordinasi, kepemimpinan serta budaya organisasi. Kedua lingkungan tersebut berperan untuk menggerakkan dan mengubah organisasi kearah yang lebih dinamis, adaptif, integratif, dan berkelanjutan.

Pengertian Motivasi menurut : Jones dan Gareth (2008) bahwa motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan, dan reaksi subjektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua ini berlangsung. Sedangkan menurut Kartono (2006)

Motivasi diartikan sebagai dorongan adanya rangsangan untuk melakukan tindakan. Dengan demikian keberhasilan mendorong bawahan mencapai produktivitas kerja melalui pemahaman motivasi yang ada pada diri taruna dan pemahaman motivasi yang ada di luar diri taruna, akan sangat membantu mencapai produktivitas kerja secara optimal.

Pendapat lain dikemukakan oleh Terry (2007) bahwa, "Motivasi adalah keinginan yang tercapai pada diri seseorang/individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (Hasibuan, 2007). Pengertian motivasi yang dikemukakan Terry tersebut lebih bersifat internal, karena faktor pendorong itu munculnya dari dalam diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan Faktor pendorong itu bisa berupa kebutuhan, keinginan, hasrat yang ada pada diri manusia. Sedangkan Siagian (2009). memberikan pengertian motivasi sebagai "Keseluruhan proses pemberian motif bekerja pada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan". Pengertian yang diberikan Siagian lebih bersifat eksternal karena dorongan yang muncul pada diri seseorang itu dirangsang oleh faktor luar, bukan murni dari dalam diri. Pendapat yang sama dikemukakan pula oleh Malayu, yaitu "motivasi adalah pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja pada taruna, agar bekerja dengan segala daya upayanya". (Hasibuan, 2007).

Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang atau motif mempunyai dua unsur (Moenir, 2008). Unsur pertama berupa daya dorong untuk berbuat, unsur kedua ialah sasaran atau tujuan (reward di sini dapat diartikan juga sebagai motivator) yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini

yang membuat seseorang mau melakukan kegiatan dan sekaligus mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan tersebut. Dan kedua unsur tersebut tidak dapat dipisahkan, karena apabila salah satu unsur tidak ada, maka tidak akan timbul suatu kegiatan. Sedangkan motivasi yang berasal dari luar adalah merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut (Moenir, 2008).

Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang dan motivasi yang ada di luar diri seseorang mempunyai persamaan, yaitu adanya tujuan atau reward yang ingin dicapai oleh seseorang dengan melakukan suatu kegiatan. Tujuan yang ingin dicapai tersebut pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan pokok manusia yang bersifat fisik dan non-fisik. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka motivasi kerja dalam diri seseorang akan meningkat. Sedangkan perbedaan antara motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang dengan motivasi yang ada di luar dirinya adalah adanya perasaan puas yang dimiliki oleh seorang taruna. Perasaan puas dari seseorang yang merupakan motivasi internal tersebut dapat berasal dari pekerjaan yang menantang, adanya tanggung jawab yang harus diemban, prestasi pribadi, adanya pengakuan dari atasan serta adanya harapan bagi kemajuan karier seseorang. Sedangkan motivasi yang ada di luar diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi adalah adanya rangsangan dari luar yang dapat berwujud benda atau bukan benda.

Pengertian-pengertian yang dikemukakan di atas menunjukkan adanya

perbedaan, namun masih dalam konteks motivasi. Semua perbedaan itu ada kaitannya dengan istilah "motif dan "motivator" dalam konsep motivasi itu sendiri. Menurut Onong (2006), motif merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri. Hal ini seperti yang diungkapkan sebagai berikut:

Istilah *motif* atau dalam bahasa Inggrisnya *motive* berasal dari perkataan *motion* yang bersumber pada perkataan bahasa Latin *movere* yang berarti bergerak. Jadi motif adalah daya gerak yang mencakup dorongan, alasan, dan kemauan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. (Effendy dan Singarimbun, (2009).

Dari pengertian di atas, maka motif itu bersifat internal dalam motivasi, karena dorongan atau daya gerak itu muncul dari dalam diri seseorang, tanpa adanya perangsang atau insentif. Motif yang bersifat internal merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan, yang dipengaruhi oleh beberapa hal, di antaranya yaitu pendidikan, pengalaman serta sifat-sifat pribadi yang dimiliki seseorang. Di dalam organisasi formal, adanya motif yang berasal dari dalam diri taruna membawa konsekuensi bagi pimpinan untuk dapat mendorong taruna tersebut untuk lebih meningkatkan kinerjanya, di antaranya melalui pemberian reward dan penyediaan berbagai sarana dan prasarana kerja yang sesuai dengan taruna tersebut. Adanya rangsangan dari luar atau motivator tersebut diharapkan akan dapat meningkatkan prestasi kerja seorang taruna. Mengenai motivator, Koontz dan Donnel (2006 ) menjelaskan : Motivator adalah hal-hal yang merangsang seseorang untuk berprestasi. Kalau motivasi itu mencerminkan keinginan, maka motivator itu merupakan imbalan atau insentif

yang telah diidentifikasi, yang meningkatkan dorongan untuk memuaskan keinginan tersebut. (Koontz, 2009).

Dari hal tersebut di atas dapat dilihat bahwa setiap orang mempunyai keinginan (want) dan kebutuhan (needs) tertentu seta mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya. Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja (Hasibuan, 2007):

**a. Kebutuhan Fisik dan Keamanan**

Kebutuhan ini menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, perumahan dan sebagainya, di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya. Di dalam organisasi birokrasi, seorang taruna dapat memenuhi kebutuhan fisik dengan gaji dan pendapatan lain yang diperolehnya berupa tunjangan, fasilitas dan sebagainya. Gaji yang merupakan reward dari hasil kerjanya dapat menimbulkan perasaan aman dan juga dapat menjadi jaminan hari tua bagi taruna dalam bentuk pensiun.

**b. Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang terpuaskan karena memperoleh pengakuan status, dan dihormati dalam pergaulan masyarakat, diterima serta disegani. Hal ini penting karena manusia tergantung pada satu sama lainnya. Jabatan taruna dalam organisasi birokrasi di Indonesia sampai sekarang masih banyak diminati. Hal ini disebabkan oleh masyarakat yang masih memandang taruna negeri memiliki kedudukan yang lebih tinggi dan lebih disegani daripada taruna yang ada di organisasi swasta. Oleh karena itu, seseorang yang dapat masuk ke dalam lingkungan kerja birokrasi merasa mendapatkan

status sosial yang lebih tinggi dan puas dengan hasil kerjanya.

**c. Kebutuhan Egoistik**

Kebutuhan egoistik adalah kebutuhan kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena berhasil menyelesaikannya. Salah satu motif dari taruna dalam bekerja adalah diperolehnya kepuasan kerja dalam organisasi. Seorang taruna akan merasa lebih dihargai apabila dia mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar serta kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Adanya pengakuan atas keberhasilan kerja seseorang terkadang mengalahkan reward dalam bentuk uang atau benda.

Menurut Senge (2006) bahwa ada tiga peranan utama yang harus dilakukan oleh pemimpin tim yaitu : peranan sebagai perancang, pelayan dan guru. Peranan perancang dimaksudkan sebagai tugas dari pimpinan untuk menjelaskan secara detail, sehingga memungkinkan tim untuk melaksanakan tugasnya serta memberikan kesempatan kepada anggota untuk bertanggung jawab atas kinerja mereka sendiri. Senge menyatakan bahwa sangat sulit bagi pemimpin untuk berpikir bahwa dirinya adalah seorang perancang karena perancang menerima perhatian yang relatif kecil, yang berlawanan dengan ide mengenai seorang pemimpin. Sehingga pelayanan diartikan sebagai pelayanan pemimpin terhadap tim, dan guru mewakili pandangan Senge mengenai arti penting dari pembelajaran yang berkelanjutan. Kenyataannya pikir dari sistem yang membentuk pembelajaran tim adalah disiplin kelima yang dimaksudkan oleh Senge.

Seorang pemimpin harus benar-benar mengetahui mentalitas, loyalitas, dan kredibilitas orang yang akan diberi pendelegasian wewenang, di samping kemampuannya. Persiapan pendelegasian ini diperlukan supaya pada saat pemimpin sedang tidak berada di tempat, suasana dan kelanjutan pekerjaan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Biasanya pendelegasian tugas dan wewenang itu diberikan kepada personel tertentu, yaitu personel yang sedang dipersiapkan untuk pengganti pemimpin yang telah mendekati masa pensiun.

Yang spesifik lagi menurut Hasibuan (2007) bahwa : Teori motivasi mempunyai subvariabel yaitu motif, harapan dan insentif, adapun pengertiannya adalah:

1. Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
2. Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
3. Insentif (*Incentive*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi yang standar.

Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Mempelajari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa reward maupun *punishment*, sehingga peneliti menggunakan variabel motivasi yang diukur dari:

1. Motivasi kekuasaan yaitu merupakan dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan situasi lingkungan ( klien)
2. Motivasi afiliasi yaitu merupakan dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar social
3. Motivasi kompetensi yaitu merupakan dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas kerja
4. Motivasi reward yaitu dorongan kerja untuk mendapatkan imbalan tertentu.
5. Motivasi punishment yaitu dorongan bekerja karena adanya suatu peraturan-peraturan yang mengandung sanksi.

### **2.2.1. Teori Motivasi**

Ada banyak teori yang membahas tentang motivasi diantaranya adalah teori hierarki kebutuhan Maslow, teori *hygiene factor* Herzberg, dan teori harapan Vroom.

#### **1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

Teori yang mendukung dan memiliki relevansinya dengan penelitian ini adalah motivasi dari Maslow (Gibson *et al.*, 1997). Suatu teori motivasi manusia yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu dikembangkan oleh Abraham Maslow. Teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menarik secara berurutan sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi, seseorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hirarki kebutuhan Maslow yang sangat terkenal ini terdiri atas: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), merupakan kebutuhan pertama yang harus terpenuhi terlebih dahulu, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan merupakan kebutuhan yang paling mendasar dalam pemenuhan akan makan, minum, perumahan, seks, istirahat, dan lain-lain. Pemenuhan kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar karena merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi sebagai manusia normal dan untuk memenuhi kebutuhan biologisnya. Dalam penerapannya pada organisasi bisa berupa gaji, ruang dan waktu istirahat yang cukup, istirahat makan siang, udara yang bersih, air untuk minum, cuti untuk liburan, serta balas jasa.
- b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), merupakan kebutuhan kedua setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan ini meliputi perlindungan dan stabilitas. Dalam pemenuhan kebutuhan ini tidak hanya selama pada saat kerja, namun juga menyangkut perasaan aman akan masa depan dan hari tuanya. Penerapannya dalam organisasi adalah dengan pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas tenaga kerja, tabungan, uang pesangon, dan jaminan pensiun.
- c. Kebutuhan sosial (*social needs*), adalah penilaian karyawan terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, keluarga asosiasi kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori oleh organisasi, dan acara-acara peringatan.

- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), adalah penelitian karyawan terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan, kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status, simbol, pengakuan, dan jabatan. Semakin tinggi status maka semakin tinggi pula kebutuhan akan pengakuan, penghormatan, harga diri dan lain-lain.
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yang meliputi penggunaan potensi diri pertumbuhan, pengembangan diri; Penerapannya adalah dalam bentuk menyelesaikan tugas-tugas yang sifatnya menantang melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, dan pengembangan keterampilan.

Asumsi motivasi sering dibuat dengan menggunakan teori hirarki kebutuhan Maslow di mana tenaga kerja modern dengan teknologi meningkatkan kebutuhan dasar masyarakat secara fisiologis, aman, dan memiliki; untuk itu mereka termotivasi oleh kebutuhan penghargaan diri sendiri, orang lain, dan aktualisasi diri. Konsekuensinya, kondisi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini diwujudkan dalam pelaksanaan kerja itu sendiri. Maslow menyebutkan tiga asumsi pokok dalam teorinya yaitu sebagai berikut:

- a. Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan dan keinginan mereka ini selalu tidak pernah terpenuhi seluruhnya. Setelah satu keinginan terpenuhi maka akan langsung muncul keinginan yang lain. Proses ini akan berlangsung selama manusia itu masih hidup.
- b. Kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak akan menjadi pendorong atau perangsang lagi.

- c. Kebutuhan manusia tersusun menurut hirarki tingkat pentingnya kebutuhan.

## **2. Teori *ERG* dari Clayton Alderfer**

Pada dasarnya teori *ERG* hampir sama dengan teori Maslow. Namun teori Alderfer (Gibson *et al.*, 1997), membagi tingkatan kebutuhan manusia menjadi tiga tingkatan yaitu:

1. *Existence needs* yaitu kebutuhan dasar manusia untuk bertahan hidup (kebutuhan fisik dan keamanan). Kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji,-dan kondisi kerja.
2. *Relatedness needs* yaitu kebutuhan untuk berinteraksi dengan sesama (kebutuhan sosial dan penghargaan).
3. *Growth needs* yaitu kebutuhan untuk menyalurkan kreativitas dan bersikap produktif (kebutuhan aktualisasi diri).

Alderfer cenderung berpandangan bahwa kebutuhan seseorang meskipun bersifat hierarkis akan tetapi bersifat tidak tetap, artinya jika kebutuhan seseorang telah mencapai kebutuhan *relatedness* setelah sebelumnya kebutuhan *existence*-nya terpenuhi, maka ada kemungkinan bahwa seseorang tersebut akan membutuhkan kembali kebutuhan *existence*-nya.

## **3. Teori *Hygiene Factor* Herzberg**

Teori motivasi Herzberg atau teori *hygiene* berasumsi bahwa satu kelompok dari faktor, motivator, memberikan motivasi tingkat tinggi. Kelompok lain dari faktor, motivator, memberikan motivasi tingkat tinggi. Kelompok lain

dari faktor hygiene atau faktor perawatan (*maintenance*), dapat menyebabkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

#### **4. Teori Harapan Vroom**

Teori harapan motivasi ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan lebih dari 50 penelitian telah dilakukan untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku karyawan. Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses pengaturan pilihan diantara bentuk-bentuk aktivitas suka rela alternatif. Sebagian besar perilaku dianggap berada di bawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi (Gibson *et al.*, 1997).

Victor Vroom mengembangkan teori harapan motivasi untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku karyawan, meliputi:

- 1. Pengharapan.** Pengharapan berkaitan dengan keyakinan individu mengenai kemungkinan atau kemungkinan subjektif (*subjective probability*) bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Kemungkinan tersebut berkenaan dengan diberikannya kesempatan tertentu terjadi karena perilaku yang bersangkutan. Seseorang mempunyai harapan atau suatu keyakinan bahwa kesempatan di mana usaha tertentu akan mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu. Inilah harapan dari hasil prestasi. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari 0 yang menunjukkan tidak ada kesempatan bahwa suatu hasil akan terjadi setelah adanya perilaku atau tindakan, sampai ke +1, yang menunjukkan bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku (Gibson *et al.*, 1997).

2. **Instrumentalitas.** Instrumentalitas adalah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua dan merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua. Vroom menyatakan bahwa instrumentalitas dapat mempunyai nilai mulai dari -1 yang menunjukkan suatu persepsi bahwa pencapaian tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil pertama dan tidak mungkin dengan adanya hasil pertama, sampai ke +1 yang menunjukkan bahwa hasil pertama itu perlu dan cukup agar hasil kedua terjadi.

Nimran (2004) menyatakan bahwa *instrumentality* adalah kemungkinan di mana keluaran tingkat pertama (misalnya produktivitas tinggi), akan diikuti oleh keluaran kedua (misalnya gaji). Instrumentalitas adalah keyakinan bahwa suatu perbuatan (*performance*) adalah penting untuk memperoleh imbalan (*reward*).

3. **Valensi.** Valensi adalah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu dan berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila disenangi, dan memiliki valensi negatif apabila tidak disenangi atau dihindari. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila valensi tersebut bagi individu tidak bernilai untuk dicapai atau tidak dicapai. Konsep valensi berlaku bagi hasil tingkat pertama dan kedua. Misalnya seseorang mungkin memilih menjadi karyawan yang tinggi prestasi kerjanya (hasil tingkat pertama), karena ia berpendapat bahwa hal itu akan menyebabkan kenaikan upah (hasil tingkat kedua).

Harapan ini menunjukkan persepsi individu tentang sukarnya

melaksanakan perilaku tertentu (contohnya menyelesaikan anggaran tepat pada waktunya) dan mengenai kemungkinan tercapainya perilaku tersebut. Dengan kata lain apabila dihadapkan pada beberapa pilihan mengenai perilaku, maka orang yang menyiapkan anggaran tersebut akan melakukan proses bertanya, dapatkah saya menyelesaikan tepat waktu? jika saya mencobanya? jika saya mencapai tingkat atau target tersebut, apa yang akan terjadi? apakah saya merasa berhasil?. Dalam pikiran individu setiap perilaku dihubungkan dengan hasil (penghargaan atau hukuman), misalnya seseorang mungkin mempunyai harapan bahwa jika penyusunan anggaran tersebut diselesaikan pada waktunya, maka ia dapat memperoleh satu hari libur pada minggu berikutnya, Istilah "kekuatan" (*force*) disamakan dengan motivasi (Gibson *et al.*, 1997).

Teori Harapan Vroom memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu:

1. **Hubungan upaya - kinerja (pengharapan).** Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. **Hubungan kinerja - ganjaran (instrumentalitas).** Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
3. **Hubungan ganjaran - tujuan pribadi (valensi).** Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

### 2.2.2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

Bekerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu untuk melaksanakan tugas yang menghasilkan suatu karya atau kinerja. Faktor pendukung penting yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan. Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan dan motivasi; Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Motivasi kerja yang tinggi ditandai oleh semangat atau kegiatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Flippo (1981) menyebutkan beberapa tanda adanya semangat kerja yang baik dari para karyawan adalah motivasi kerja dari pada karyawan; Motivasi menyangkut perilaku manusia di mana motivasi kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami. Motivasi dan produktivitas atau kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat, keduanya sulit untuk ditentukan mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Amstrong (1998) menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

Pengukuran variabel motivasi kerja dalam penelitian ini, menggunakan teori harapan Vroom karena perilaku karyawan dalam bekerja pada dasarnya memiliki tujuan-tujuan tertentu. Tujuan utama orang bekerja adalah memperoleh

penghasilan atau sering dinamakan *incentive* oleh para psikolog, tetapi kebanyakan orang menyebutnya dengan ganjaran keuangan yang nyata, seperti gaji atau bonus. Namun demikian, pujian, promosi jabatan, dan penghargaan lainnya juga menjadi motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi Vroom terdapat tiga indikator yaitu ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi.

### **2.3. Disiplin**

Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma social yang berlaku (Hasibuan, 2003). Selain itu, berbagai aturan yang ditetapkan oleh suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan agar para taruna dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan yang berlaku. Peraturan itu biasanya diikuti sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran. Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan maupun tertulis, skorsing, penurunan pangkat bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh taruna yang bersangkutan. Hal tersebut dimaksudkan agar para taruna bekerja dengan disiplin dan bertanggungjawab atas pekerjaannya.

Ukuran yang dipakai dalam menilai apakah taruna tersebut disiplin atau tidak, dapat terlihat dari ketepatan waktu dalam bekerja, etika berpakaian, serta penggunaan sarana kantor secara efektif dan efisien. Melalui disiplin yang tinggi Semangat tarunapada dasarnya dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu perlu penegasan disiplin kerja kepada setiap taruna demi tercapainya tujuan organisasi.

Sinungan (2014:98) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok

atau masyarakat yang berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu. Disiplin dapat juga diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral Pancasila.

Hurlock (2012:101) mengemukakan bahwa disiplin adalah merupakan unsur penting dalam kegiatan tertentu, baik itu kegiatan belajar maupun kegiatan kerja, karena hal tersebut akan merupakan sistem pengawasan bagi dirinya. Disiplin kerja yang demikian merupakan disiplin yang tidak dirasakan sebagai suatu yang dipaksakan dari luar, tetapi timbul didalam diri individu itu sendiri. Menurut Sinungan (2014:58), ada beberapa ciri disiplin sebagai pola tingkah laku yaitu: 1) Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat, 2) Adanya perilaku yang dikendalikan, dan 3) Adanya ketaatan untuk menciptakan suasana yang sehat untuk disiplin yang konstruktif.

Disiplin menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi kinerja seseorang, untuk memahami arti dari disiplin maka Heidjrachman dan Husnan (2012:71) mengungkapkan disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah.

Disiplin taruna adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku taruna sehingga taruna tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan taruna yang lainnya. Disiplin taruna memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat

spesifik terhadap taruna yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya. Menurut Davis (2010:124) disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku taruna sehingga ada kemauan pada diri taruna untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik.

Disiplin itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin taruna Negeri Sipil telah diatur secara jelas bahwa kewajiban yang harus ditaati oleh setiap taruna negeri sipil merupakan bentuk disiplin yang ditanamkan kepada setiap taruna negeri sipil.

Menurut Handoko (2010:69) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu preventif dan korektif. Dalam pelaksanaan disiplin, untuk memperoleh hasil seperti yang diharapkan, maka pemimpin dalam usahanya perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan. Fungsi khusus disiplin dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan bekerja. Terutama bagi seseorang pemimpin yang hendak memberikan contoh. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:88) pengertian disiplin kerja taruna dipisahkan menjadi dua bentuk yaitu :

1. Disiplin preventif, yaitu suatu upaya untuk menggerakkan taruna mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang ada dalam organisasi, jika system organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah dalam menegakkan disiplin kerja. Dengan cara preventif taruna dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi. Pimpinan organisasi mempunyai tanggungjawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula taruna harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja, serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Adapun hal-hal yang termasuk dalam kategori disiplin preventif adalah ketepatan waktu, tanggung jawab terhadap fasilitas kantor, ketaatan terhadap peraturan yang berlaku, serta etika dan motivasi kerja aparat/ taruna.
2. Disiplin korektif, yaitu suatu upaya menggerakkan taruna dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk ditetapkan mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, taruna yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki taruna yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan prosedur yang seharusnya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dalam penelitian ini disiplin kerja diartikan sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku taruna terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh sekolah.

## 2.4. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2012:94) indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu

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

2. Taat terhadap peraturan organisasi

Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

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

4. Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para taruna dalam organisasi.

Timpe (2010:403) mengemukakan bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kedisiplinan taruna adalah:

1. Ketaatan terhadap peraturan, yaitu memahami bahwa ketaatan terhadap aturan harus diperhatikan untuk menegakkan disiplin, nilai-nilai kedisiplinan diwujudkan dalam bentuk ketaatan terhadap peraturan dan ada manfaat yang diperoleh karena menegakkan aturan kedisiplinan

2. Kepatuhan terhadap perintah kedinasan, yaitu memahami bahwa kepatuhan terhadap perintah kedinasan harus diperhatikan untuk menegakkan disiplin, nilai-nilai kedisiplinan diwujudkan dalam bentuk kepatuhan terhadap perintah kedinasan dan ada manfaat yang diperoleh karena patuh terhadap perintah kedinasan
3. Ketaatan terhadap jam kerja, yaitu memahami bahwa ketaatan terhadap jam kerja harus diperhatikan untuk menegakkan disiplin, nilai-nilai kedisiplinan diwujudkan dalam bentuk ketaatan terhadap jam kerja dan ada manfaat yang diperoleh karena taat melaksanakan tugas sesuai dengan jam kerja
4. Kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana kantor, yaitu memahami bahwa kepatuhan terhadap penggunaan sarana harus diperhatikan untuk menegakkan disiplin, nilai-nilai kedisiplinan diwujudkan dalam bentuk kepatuhan menggunakan sarana dan ada manfaat yang diperoleh karena taat memelihara sarana
5. Selalu bekerja sesuai prosedur, yaitu memahami bahwa bekerja sesuai prosedur harus diperhatikan untuk menegakkan disiplin, nilai-nilai kedisiplinan diwujudkan dalam bentuk bekerja sesuai prosedur dan ada manfaat yang diperoleh karena selalu bekerja sesuai prosedur.

## **2.5. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, P.G., 2003:3). Pengertian yang lebih tegas dan tajam dikemukakan oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, A. J., 2001:3).

Pemimpin memiliki karakteristik untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Percaya pada bawahan, dan selalu menanamkan kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki perspektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahannya dengan pertanyaan apa dan mengapa?. Menentang status quo, tidak puas dengan apa yang ada. Bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya dan mengerjakan yang benar (Luthans, 2002:577).

### **2.3.1. Perkembangan Penelitian Tentang Teori Kepemimpinan**

Berbagai studi perilaku organisasi khususnya mengenai topik kepemimpinan (*leadership*) telah dilakukan, dari sejarahnya studi mengenai topik kepemimpinan diuraikan pada bagian berikut, di antaranya Studi IOWA, Studi Ohio, dan Studi Michigan yang kemudian melandasi teori-teori kepemimpinan selanjutnya, baik teori kepemimpinan klasik/tradisional maupun teori kepemimpinan modern. (Luthans, 2006:639).

#### **1. Studi IOWA**

Studi mengenai kepemimpinan dipelopori Ronald Lippit dan Ralph K. White di bawah pengarahannya Kurt Lewin di Universitas Iowa pada akhir tahun 1930. Studi awal dilakukan dengan membentuk beberapa kelompok hobi anak-anak berusia 10 tahun, dan untuk masing-masing kelompok dihadapkan dengan tiga gaya kepemimpinan yang berbeda, yakni otokratis, demokratis dan *laissez-*

*faire*. Ciri pemimpin otokratis adalah dia sangat direktif dan tidak mengizinkan adanya partisipasi. Pemimpin otokratis cenderung memberikan perhatian secara individual ketika memuji dan mengkritik, namun mencoba untuk tampak ramah dan secara terbuka menunjukkan rasa bermusuhan. Pemimpin yang demokratis mendorong terbentuknya proses diskusi dalam kelompok, dan mengarahkan kelompok dalam mengambil keputusan. Seorang pemimpin demokrat mencoba untuk obyektif dalam memberikan pujian dan kritikan, dan menjadi sumber spirit dalam kelompok, sedangkan pemimpin *laissez-faire* memberikan kebebasan penuh kepada kelompok, sosok pemimpin ini sesungguhnya tidak memiliki kepemimpinan.

Dampak dari ketiga gaya kepemimpinan terhadap produktivitas tidak secara langsung diuji. Eksperimen tersebut didesain untuk menguji pola perilaku agresif. Sebagai contoh, peneliti menemukan bahwa anak-anak yang dihadapkan pada gaya otokratis menunjukkan salah satu dari dua reaksi yakni agresif dan apatis. Kedua perilaku tersebut merupakan bentuk dari rasa frustrasi akibat gaya pemimpin otokratis. Peneliti juga menemukan bahwa kelompok yang apatis menunjukkan agresivitasnya yang rendah ketika pemimpin otokratis meninggalkan ruangan atau sebuah transisi dilakukan menuju suasana yang lebih bebas. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* menghasilkan tingkat agresivitas yang lebih tinggi pada kelompok, Gaya kepemimpinan demokratis menghasilkan reaksi kelompok yang berada di antara agresivitas yang ekstrem dan apatis yang ekstrem.

Generalisasi atas hasil penelitian Lippitt dan White tersebut dianggap

berbahaya, karena dari sudut pandang metode riset perilaku kekinian, banyak variabel yang tidak dikontrol. Namun, penelitian kepemimpinan ini memiliki nilai historis yang signifikan. Merekalah yang pertama kali secara eksperimental menyelidiki efek gaya kepemimpinan terhadap kelompok. (Luthans, 2006:640).

## **2. Studi Ohio**

Pada akhir Perang Dunia II, Biro Penelitian Bisnis di Universitas Ohio berinisiatif mengadakan serangkaian penelitian tentang kepemimpinan. Sebuah tim yang terdiri dari para pakar antar disiplin ilmu (psikologi, sosiologi, dan ekonomi) mengembangkan dan menggunakan *Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)* untuk menganalisis beberapa tipe kelompok dan situasi. *LBDQ* diatur untuk dibagikan pada berbagai situasi yang bervariasi. Dengan harapan menguji bagaimana seorang pemimpin dideskripsikan jawaban dari kuesioner yang dibagikan dianalisis dengan faktor analisis. Hasil yang didapatkan menunjukkan konsistensi yang mengagumkan, yakni terdapat dua indikator kepemimpinan yaitu *consideration* (konsiderasi) dan *initiating structure*.

Dua indikator tersebut ditemukan pada berbagai macam posisi dan konteks kepemimpinan. Peneliti secara hati-hati menekankan bahwa studi tersebut hanya menunjukkan bagaimana pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinannya. Hasil dari studi Ohio tentang kepemimpinan ini adalah terdapat dua indikator kepemimpinan, yaitu orientasi tugas atau tujuan (*initiating structure*) dan penghargaan atas kebutuhan individu dan hubungan (*consideration*).

Nilai lebih dari studi Ohio adalah bahwa studi ini merupakan yang pertama menemukan dan menekankan urgensi indikator tugas dan indikator kemanusiaan

dalam penelitian kepemimpinan. Dua indikator ini mengurangi kesenjangan antara orientasi tugas yang kaku pada pergerakan ilmu manajemen dan penekanan hubungan antar manusia (*human relationship*), yang semakin populer pada masa kini (Luthans, 2006:640).

### **3. Studi Michigan**

Pada waktu yang hampir bersamaan dengan studi yang dilakukan Universitas Ohio, sekelompok peneliti dari Pusat Penelitian survei (*Survey Research Center*) Universitas Michigan memulai penelitian tentang kepemimpinan. Penelitian diawali di *Prudential Insurance Company*, dengan meneliti 12 pasang tinggi rendahnya produktivitas. Masing-masing pasangan mewakili sebuah bagian berproduktivitas tinggi dan sebuah bagian berproduktivitas rendah, dengan beberapa variabel lainnya seperti tipe kerja, kondisi, dan metode. Wawancara tak langsung dilakukan terhadap 24 supervisor bagian dan 419 pekerja administrasi. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa supervisor dengan produktivitas tinggi memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap bawahannya (*employee-centered*), sedangkan supervisor dengan produktivitas rendah memiliki karakteristik yang berlawanan, yakni lebih berorientasi pada produksi (*production-centered*).

Umumnya, supervisor yang memiliki orientasi karyawan (*employee-centered*) seperti yang dijelaskan dalam studi ini, merupakan standar bagi pendekatan *human relationship* tradisional atas kepemimpinan. Studi Michigan ini senantiasa dijadikan acuan bagi para penganjur hubungan antar manusia (*human relation*) ketika mencoba membuktikan teori mereka. Penelitian ini kemudian diikuti oleh ratusan penelitian sejenis pada berbagai ragam industri,

rumah sakit, kantor pemerintahan, dan berbagai organisasi. Rensis Likert, salah satu direktur *Institut for Social Research* di Universitas Michigan menunjukkan hasil penelitian sejenis yang bertahun-tahun telah dilakukan, tentang gaya kepemimpinan yang terkenal dengan sebutan *system demokratis*, (Luthans, 2006:641).

## **2.5.2 Teori Kepemimpinan Tradisional**

### **1. Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theories of Leadership*)**

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan fokus pada diri seorang pemimpin, sehingga teori "*Great person*" memberikan jalan yang lebih realistis bagi pendekatan sifat (*trait*) terhadap topik kepemimpinan. Di bawah pengaruh pemikiran kampus psikologi yang berorientasi pada perilaku (*behavioristic*), para peneliti menerima fakta bahwa sifat kepemimpinan tidak hanya merupakan bawaan sejak dilahirkan, namun juga bisa didapatkan dari proses belajar dan pengalaman. Teori sifat memperhatikan pada sifat-sifat apa yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai efektivitas kepemimpinan. Namun, secara umum berbagai temuan penelitian tidak menyepakati sifat-sifat mana yang dianggap lebih penting dan sifat yang lain pada diri seorang pemimpin. Teori sifat dalam kepribadian *Big Five*, menggambarkan bahwa pemimpin yang efektif sebaiknya memiliki lima sifat utama yakni ciri kepribadian ekstrovet, kesadaran (*conscientiousness*), sikap terbuka terhadap pengalaman, neurotik, dan persetujuan tidak signifikan. Robbins, 1998 mengidentifikasi perlunya keterampilan teknis, keterampilan konseptual, dan keterampilan hubungan antar manusia dalam rangka mencapai kepemimpinan

efektif, sedangkan Yukl (1998) menyatakan perlu adanya beberapa keterampilan pada diri seorang pemimpin, diantaranya kreativitas, keterampilan berorganisasi, keterampilan persuasif, diplomasi, kebijaksanaan, pengetahuan atas tugas, dan kemampuan berbicara yang bagus.

## **2. Teori Kepemimpinan Kelompok (*Group and Exchange Theories of Leadership*)**

Teori kelompok (*Group Theory*) berakar pada ilmu psikologi sosial, di mana teori pertukaran klasik menjadi basis utama bagi pendekatan ini. Pertukaran yang dimaksud adalah adanya proses pertukaran positif antara pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai tujuan. Pemimpin memberikan keuntungan/penghargaan yang lebih besar daripada beban kepada bawahan, sehingga bawahan memberikan kontribusi terhadap kelompok. Teori kepemimpinan kelompok ini menekankan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Hasil penelitian psikologi sosial dapat digunakan sebagai dukungan bagi gagasan pertukaran ini (Luthans, 2006:644). Tabel 2.2. membandingkan teori dan penelitian atas tiga domain kepemimpinan, dimana terdapat bukti yang patut dipertimbangkan mengenai hubungan atau pertukaran antara pemimpin dan bawahan.

Sumber: Green dan Uhl-Bien (1995).

## **3. Model Kepemimpinan Situasional (Kontingensi) dari Fiedler**

Fiedler mengemukakan model kemungkinan (kontingensi) bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari pimpinan dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pimpinan. Fiedler mengembangkan suatu instrumen,

yang disebut kuesioner *LPC* (*Least Preferred Coworker* - kuesioner rekan - sekerja paling kurang disukai) yang terutama bermaksud untuk mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas ataukah hubungan.

Fiedler, (1998) juga telah mengidentifikasi tiga indikator kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan, yaitu:

- a. Hubungan pemimpin-anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka.
- b. Struktur tugas: tingkat di mana penugasan pekerjaan sudah terjadwal (berstruktur dan tidak berstruktur).
- c. Kekuasaan jabatan: pengaruh yang berasal dari posisi struktural formal seseorang dalam organisasi, termasuk kekuasaan untuk mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Tolak ukur ketiga indikator di dalam kepemimpinan situasional Fiedler ini dikategorikan menjadi dua situasi sebagai dua *pod* yang bertentangan terdiri dari:

- a. Hubungan pimpinan dengan anggota organisasi dibedakan pada titik ekstrem yang lain adalah hubungan baik (efektif), sedangkan pada titik ekstrem yang lain adalah hubungan tidak baik (tidak efektif).
- b. Orientasi tugas pada ekstrem yang satu berupa tugas berstruktur (tidak tertata/tidak tersusun).
- c. Posisi kekuasaan formal pemimpin pada ekstrem yang lain disebut lemah. Sedangkan segi perilaku atau gaya kepemimpinan dibedakan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (Pimpinan-Karyawan/bawahan).

#### **4. Teori Kepemimpinan *Path Goal***

Teori lain yang juga dikembangkan berdasar pendekatan kontingensi adalah teori *path goal*, teori ini diturunkan dari basis teori motivasi ekspektasi. Meskipun sebelumnya Georgepoulps dan para koleganya di Universitas Michigan sudah menggunakan konsep dan terminologi *path goal*, namun pengembangan yang lebih modern pada teori *path goal* dialamatkan pada tokoh bernama Martin Evan dan Robert House. Teori *path goal* versi Evan dan House meringkas gaya kepemimpinan menjadi empat macam, yakni:

- a. Kepemimpinan Direktif: Gaya kepemimpinan ini mirip dengan gaya kepemimpinan otokritik versi Lippit & White, di mana bawahan tahu secara pasti apa yang diharapkan pemimpin atas mereka, dan pemimpin memberikan arahan yang spesifik.
- b. Kepemimpinan Supportif: Pemimpin akrab dan bisa dengan mudah didekati, serta menunjukkan perhatian yang sungguh-sungguh bagi bawahan.
- c. Kepemimpinan Partisipatif: Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, namun tetap membuat keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi: Pemimpin merancang berbagai tujuan yang menantang bagi bawahan, dan menunjukkan kepercayaan kepada bawahan bahwa mereka bisa menggapai tujuan tersebut dengan baik.

#### **2.5.3. Teori Kepemimpinan Modern**

Ada empat pendekatan kepemimpinan, meliputi: teori atribusi kepemimpinan, teori kepemimpinan Kharismatik, kepemimpinan transaksional versus transformasional, dan kepemimpinan visioner (Robbins, 1998), keempat

pendekatan kepemimpinan tersebut kemudian diuraikan secara umum sebagai berikut:

1. **Teori Atribusi Kepemimpinan.** Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat bagi individu-individu yang lain. Dalam teori atribusi kepemimpinan terdapat persepsi bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dan tidak goyah dalam keputusan mereka.
2. **Teori Kepemimpinan Kharismatik.** Teori ini merupakan pengembangan dari teori atribusi. Teori kepemimpinan Kharismatik mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Ada tujuh karakteristik utama dari kepemimpinan Kharismatik, yaitu :
  - a. Percaya diri. Mereka benar-benar percaya akan penilaian dari kemampuan mereka.
  - b. Suatu visi. Ini merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada status quo. Makin besar disparitas (simpangan) antara tujuan ideal ini dan status quo, makin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu pada pimpinan.
  - c. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang. Mereka mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan karenanya bertindak sebagai kekuatan motivasi.

- d. Keyakinan kuat mengenai visi. Pemimpin Kharismatik mempunyai komitmen yang kuat, bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.
- e. Perilaku yang di luar aturan. Mereka dengan kharisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai sesuatu yang baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- f. Agen perubahan. Pemimpin kharismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal bukannya sebagai pengaruh berstatus quo.
- g. Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

### **3. Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional.**

Salah satu faktor situasional yang berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dalam dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi relasi tersebut adalah interaksi antar pribadi yang berbeda inovasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi ini mempunyai 2 (dua) bentuk, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Gibson *et al.*, 1995;). Bila model situasional lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yang cocok untuk status quo, maka model kepemimpinan transformasional menekankan alternatif kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan.

Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan bawahan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja dan penugasan kerja dan penghargaan (imbalan dan insentif) atas pemecahan tugas tersebut (prestasi). Aspek-aspek yang terkandung dalam pertukaran ini meliputi (Schormerhorn, 1995):

1. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik, dan menghargai prestasi kerja. Misalnya, pemimpin akan memberikan bonus bila manajer pemasaran sanggup menaikkan penjualan.
2. *Active Management by Exception* mengawasi dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif. Misalnya, pemimpin akan memberi tahu bawahannya jika jumlah kerusakan produk yang dihasilkannya mengalami kenaikan signifikan. Pemimpin juga akan membantu bawahannya memperbaiki mesin yang rusak agar masalahnya segera teratasi.
3. *Passive Management by Exception*: melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai. Misalnya, pemimpin mendatangi bawahannya setelah memperhatikan laporan produksi mingguan yang menunjukkan bahwa bawahan yang bersangkutan banyak menghasilkan produk cacat.
4. *Laissez Faire*: melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan. Misalnya, pemimpin jarang berada di antara para karyawan dan

tidak menindaklanjuti keputusan-keputusan yang membutuhkan tindakan nyata.

#### **4. Kepemimpinan Visioner.**

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, tepercaya, realistik tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus bertumbuh dan membaik sampai saat ini. Visi ini, jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, begitu bertenaga sehingga bisa mengakibatkan terjadinya loncatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk bisa diwujudkan.

#### **2.5.4. Model Kepemimpinan Kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt**

Tannenbaum dan Schmidt adalah diantara para teoritis yang menguraikan berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan oleh manajer, Tannenbaum (1973), mengemukakan bahwa manajer harus mempertimbangkan tiga kumpulan "kekuatan" sebelum melakukan pemilihan gaya kepemimpinan, yaitu: Kekuatan-kekuatan dalam diri manajer meliputi: (1) sistem nilai; (2) kepercayaan terhadap bawahan; dan (3) kecenderungan kepemimpinannya sendiri, dan (4) perasaan aman dan tidak aman.

Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan, meliputi: (1) kebutuhan mereka akan kebebasan; (2) kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab; (3) apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah; dan (4) harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan. Kekuatan-kekuatan dari situasi, mencakup: (1) tipe organisasi; (2)

efektivitas kelompok; (3) desakan waktu; dan (4) sifat masalah itu sendiri. Konsep Tannenbaum dan Schmidt ini disajikan sebagai suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (*leadership Gontinum*). Pendekatan yang paling efektif sebagai manajer, menurut mereka adalah sedapat mungkin fleksibel, maupun memilih perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan dalam waktu dan tempat tertentu.

#### **2.5.5. Model Kepemimpinan Situasional Tiga Indikator dari Reddin**

Model 3-indikator Reddin ini mengidentifikasi empat gaya dasar kepemimpinan, yang pada hakekatnya sama dengan gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh para ahli di universitas Ohio, yang Juga digunakan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan *managerial grid*. Keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah: (1) rendah tugas dan rendah hubungan (terpisah); (2) rendah tugas dan tinggi hubungan (berhubungan); (3) tinggi tugas dan rendah hubungan (pengabdian); serta (4) tinggi tugas dan tinggi hubungan (terpadu). Dari empat gaya dasar tersebut, model 3-indikator Reddin mengembangkan empat gaya yang efektif dan empat gaya yang tidak efektif seperti dijelaskan oleh (Thoha, 2001).

Empat gaya kepemimpinan yang efektif (Thoha, 2001), adalah eksekutif, pengembang, autokrat bijak, dan birokrat.

**1. Executive (Eksekutif).** Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas dan hubungan kerja. Manajer bertindak sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mau mengenal perbedaan antara individu karyawan dan bersedia menggunakan sistem kerja tim.

2. ***Developer (Pengembang)***. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada hubungan kerja, dan perhatian minimum pada tugas. Manajer memiliki kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.
3. ***Benevolent Autocrat (Autokrat Bijak)***. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada tugas, dan perhatian yang minimum pada hubungan kerja. Manajer mengetahui secara tepat apa yang diinginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksenangan dipihak lain.
4. ***Bureaucrat (Birokrat)***. Gaya ini memberikan perhatian yang minimum, baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Manajer sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan bersedia memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

#### **2.5.6. Teori Siklus - Kehidupan dari Hersey dan Blanchard**

Satu lagi teori kepemimpinan penting yang mempergunakan pendekatan *contingency* adalah teori siklus kehidupan (*life-cycle theory*) dari (Hersey & Blanchard, 1977). Teori ini sangat dipengaruhi oleh penelitian-penelitian kepemimpinan sebelumnya. Terutama studi Ohio State, seperti Fiedler, Hersey dan Blanchard mempergunakan pendekatan situasional dengan satu perbedaan pokok. Mereka menekankan bahwa penggunaan gaya adaptif oleh pemimpin tergantung pada diagnosa yang mereka buat terhadap situasi.

Sinungan (2014:98) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah sikap

mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu. Disiplin dapat juga diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral Pancasila.

## **2.6. Semangat kerja**

Semangat kerja mencakup sejumlah hasil yang tidak lain merupakan manifestasi kerja yang dilakukan oleh taruna atau organisasi yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas pekerjaan atau organisasi kerja. Kinerja merupakan tindakan - tindakan atau pelaksanaan kerja yang dapat diukur (Seimour, dalam Susiati, 2007).

Dharma (2008, dalam Susiati 2007) mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang kepada sekelompok orang. Sedangkan Stoner (2006) mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi.

Selanjutnya menurut Mitchel dan Larson (2008, dalam Susiati 2007), bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu. Dengan demikian, kinerja terdapat dua dimensi baik atau buruk, artinya apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik. Jika sebaliknya berarti kinerja

buruk.

Semangat merupakan perilaku yang ditampakkan oleh individu atau kelompok yang menurut Siagian (2009) bahwa ditinjau dari segi perilaku, kepribadian seseorang sering menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berpikir dan cara bertindak. Berbagai hal mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada kinerjanya.

Dari batasan - batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

#### **a. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja yang berbeda antara taruna satu dengan taruna yang lain secara garis besar menurut Marat (dalam Susiati 2007) dipengaruhi oleh dua hal yaitu : a) faktor individu, dan b) faktor situasi. Dijelaskan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh para taruna tersebut berbeda karena adanya faktor - faktor individu yang berbeda seperti misalnya adanya perbedaan kemampuan fisik, motivasi dan faktor - faktor individual lainnya.

Faktor - faktor situasi juga berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang dicapai seseorang, situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi sarana usaha yang baik, ruangan yang tenang, pengakuan atas pendapat rekan kerja yang lain, pemimpin yang mengerti kebutuhan taruna dan tidak otoriter tetapi demokratis. Sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi daripada kondisi kerja yang tidak mendukung karena terdapat pemimpin

kerja yang otoriter, pelayanan yang kurang memuaskan, tekanan terhadap peranan tentu akan menimbulkan Semangat tarunayang rendah.

Hal yang sama menurut Siagian (2009) bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang yang memiliki kondisi yang mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada gilirannya tercermin pada kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi, dan sebaliknya. Di samping itu, kinerja individu juga berhubungan dengan kemampuan yang hams dimiliki oleh individu agar ia berperan dalam organisasi.

#### **b. Penilaian Kinerja**

Menurut Mitchell dan Larson (2008, dalam Susiati 2007) kinerja bisa ditunjukkan dalam berbagai cara antara lain :

- a. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu
- b. Kinerja bisa menunjukkan perilaku berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi.
- c. Kinerja bisa menunjukkan perolehan - perolehan (*outcomes*) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan - tindakan tertentu.
- d. Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat - sifat global daripada perilaku spesifik.
- e. Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil - hasil perilaku kelompok daripada perilaku individual.

Kinerja menurut Lopez (dalam Susiati 2007) diukur dalam beberapa ukuran kerja secara umum yang diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara

mendasar meliputi ekuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja.

Menurut Dharma (2006, dalam Susiati 2007) cara pengukuran kinerja didasarkan pada beberapa kriteria yaitu :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan.(baik atau tidak)
3. Ketepatan atau kesesuaian waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Salah satu yang sulit dalam analisis kinerja organisasi adalah memilih perangkat ukuran kinerja berdasarkan hasil yang seimbang untuk mengukur kesuksesan dalam memenuhi tujuan dan sasaran organisasi, terutama yang berhubungan dengan kinerja organisasi, karena hal tersebut dirasakan oleh para pelanggan secara keseluruhan.

Kesulitan pengukuran kinerja organisasi publik dikemukakan oleh Dwiyanto, dkk. (2008) bahwa kesulitan dalam mengukur kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi acap kali tidak hanya sangat kabur akan tetapi juga sifat multi dimensional. Organisasi publik memiliki stakeholder privat. Karena stakeholder dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang bersinggungan satu sama lain, yang mengakibatkan ukuran kinerja organisasi publik di mata para stakeholder juga menjadi berbeda-beda.

Livine, dkk (2006) masih dalam Dwiyanto, dkk( 2008) dikemukakan 3

konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi publik, yakni responsivitas (*responsiveness*), tanggung jawab (*responsibility*) dan akuntabilitas (*accountability*). Responsivitas mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut dinilai semakin baik. Sementara tanggung jawab menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip baik, yang implisit atau eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijakan organisasi maka kinerja dinilai semakin baik. Sedangkan akuntabilitas mengacu kepada seberapa besar pejabat publik dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, oleh karena itu, kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang taruna dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini taruna bisa belajar seberapa besar kinerja yang mereka lakukan secara informal, seperti komentator yang baik dari mitra kerja.

Namun, penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran (Schuler, 2006). Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang taruna apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang.

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta) Stolovic dan Keeps, 2008). Kinerja merujuk kepada suatu pencapaian taruna atas tugas yang diberikan (Cascio, 2008). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard 2006).

Kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O); yaitu  $kinerja = f(A \times M \times O)$ ; (Robbins, 2006). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan kata lain, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali taruna itu.

Bila sampai pada penilaian mengapa seorang taruna tidak menghasilkan kinerja pada suatu tingkat yang seharusnya dia mampu, maka perlu diperiksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Jadi kinerja yang optimal selain didorong oleh kuatnya motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, juga didukung oleh lingkungan yang kondusif. Sebuah studi tentang kinerja menunjukkan beberapa karakteristik taruna yang mempunyai kinerja tinggi, yaitu : (1) Berorientasi pada

prestasi. taruna yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya, (2) Percaya diri, taruna yang kinerjanya tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkan untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi, (3) Pengendalian diri. taruna yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa disiplin diri sangat tinggi, (4) Kompetensi. taruna yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka, (5) Presisten. taruna yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti pekerjaan didukung oleh suasana psikologis, dan bekerja keras terus menerus untuk mencapai tujuan. (Mink, dkk., 2006:).

Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai "*thing done*" Widodo (2008) dalam satuan organisasi dikemukakan, bahwa kinerja hakikatnya suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sementara itu, Lembaga Administrasi Negara (2006) menegaskan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi. Keduanya menganggap; bahwa kinerja merupakan parameter bagi pengukuran akuntabilitas bagi individu sesuai dengan kewenangan yang diberikan, baik keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

Menurut Johnson dan Lewin (2007), pengukuran kinerja dapat dipahami dari dua model normative, yaitu *political performance* dan *services delivery*. *Political performance* merujuk pada pilihan kolektif dan keadilan yang dapat digunakan untuk membuat desain pilihan institusi politik. Sedangkan model kedua merujuk pada upaya untuk memperbaiki tingkat efektivitas dan efisiensi. Bagi pejabat fungsional taruna yang berada dalam satuan lembaga pelayanan publik, maka model kedua sangat relevan sebagai struktur mediasi untuk mengukur kinerjanya. Pengukuran kinerja dalam suatu jabatan fungsional sama pentingnya dengan pengukuran kinerja organisasi secara keseluruhan.

Gaspersz (2008) menegaskan, bahwa kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data dan kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja haruslah memperhatikan unsur-unsur (a) biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogyanya tidak lebih besar dari manfaat yang diterima (b) dimulai dari permulaan program (c) terkait langsung dengan tujuan strategis (d) sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan (e) dapat diulang secara terus menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu lainnya (f) dilakukan pada system secara keseluruhan yang menjadi lingkup program (g) digunakan untuk menetapkan target mengarah pada peningkatan kinerja mendatang (h) ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat (i) pelibatan setiap individu dalam setiap pengukuran

kinerja (j) pengukuran kinerja harus memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas dan (k) pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekadar pada pemantauan atau pengendalian. Mempelajari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa kinerja memperlihatkan perilaku seseorang yang dapat diamati, yaitu : (1) ia tidak diam tetapi bertindak; melaksanakan suatu pekerjaan; (2) melakukan dengan cara-cara tertentu; (3) mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja sesungguhnya bersifat faktual. Dengan demikian, dapat disimpulkan konsepsi kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

Dari beberapa pendapat di atas konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja taruna, yakni:

1. Faktor kualitas kerja, yang dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, ketrampilan dan kecakapan kerja.
2. Faktor kuantitas kerja, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru
3. Faktor pengetahuan, meninjau kemampuan taruna dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. Faktor keandalan, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
5. Faktor kehadiran, yaitu melihat aktivitas taruna didalam kegiatan-kegiatan

rutin kantor/panti, rapat-rapat atau kehadiran ditengah-tengah klien yang membutuhkannya.

6. Faktor kerja sama, melihat bagaimana taruna bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri karyawan untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing. Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Rivai (2005) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu.

Pemimpin adalah kegiatan yang mempengaruhi perilaku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, mengontrol orang lain atau melalui *prestise, power* dan posisi. Pemimpin adalah mengarahkan, mengatur dengan kemampuan persuasifnya dan akseptansi/ penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.

Variabel penting dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah kedisiplinan. Disiplin menurut Sinungan (2007), adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau

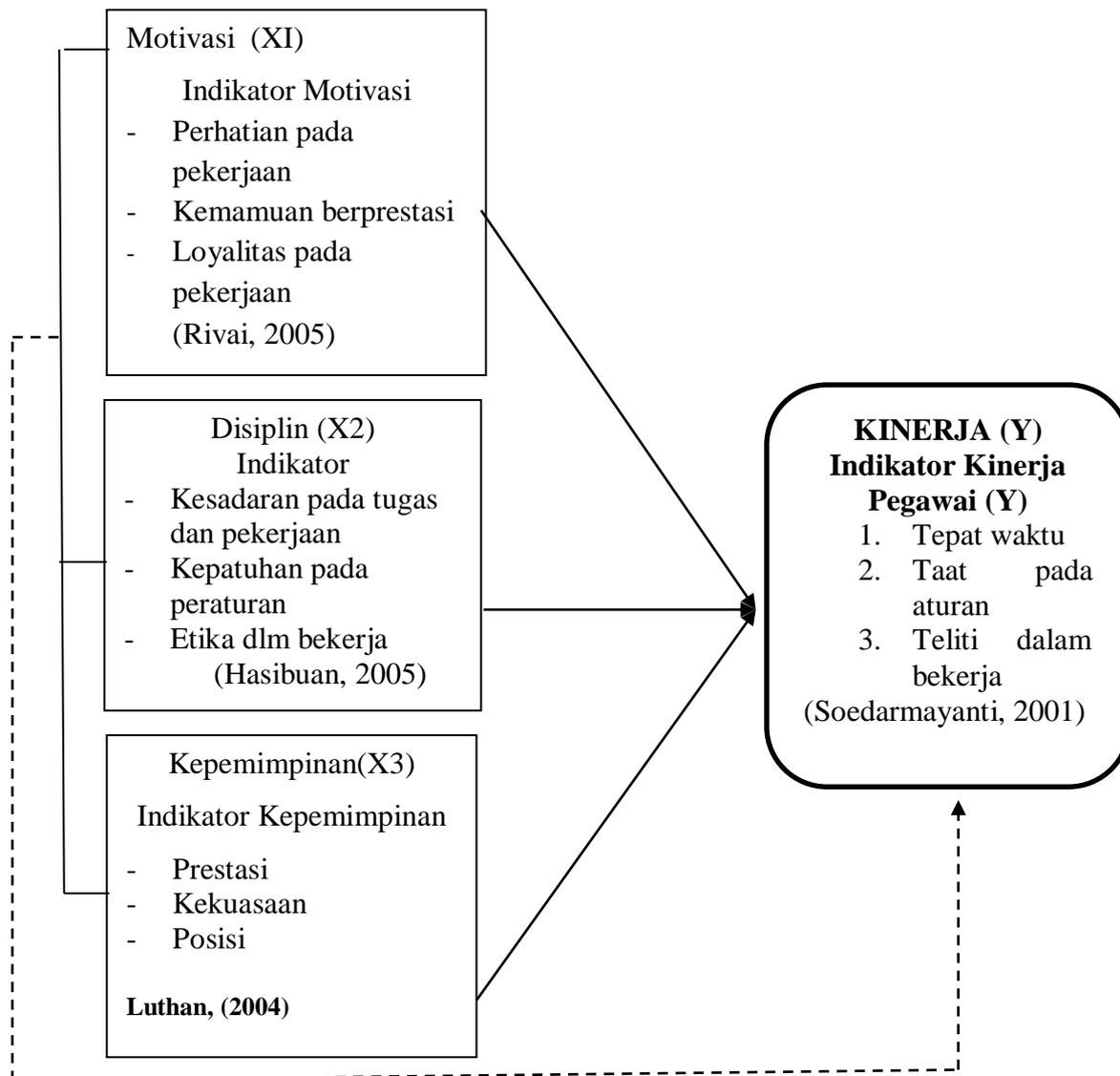
ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu. Disiplin dapat juga diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan aturan dan norma yang ada.

Faktor lain yang mempengaruhi semangat adalah kepemimpinan. Pemimpin adalah kegiatan yang mempengaruhi perilaku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, mengontrol orang lain atau melalui *prestise, power* dan posisi. Pemimpin adalah mengarahkan, mengatur dengan kemampuan persuasifnya dan akseptansi/ penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.

Kinerja merupakan hasil atau *output* dari suatu proses, kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator yang menentukan bagaimana usaha mencapai tingkat produktivitas yang tinggi pada organisasi (Soedarmayanti, 2001). Kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan melaksanakan tugas dan kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika tujuan yang diinginkan tercapai dengan baik, maka kinerja dinyatakan baik dan sukses. Kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, individu, kelompok maupun perusahaan.

Penelitian ini memiliki dua variabel utama yaitu variabel bebas (*independent variabel*), dan variabel terikat (*dependent variabel*). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja taruna, sedangkan variabel bebas adalah motivasi, disiplin dan Kepemimpinan. Berikut di bawah ini kerangka konsep penelitian.

**Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian:**



### 3.2. Hipotesis

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah serta kerangka pikir yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa hipotesis penelitian, yaitu :

1. Motivasi, disiplin dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Semangat taruna Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

2. Motivasi, disiplin dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Semangat taruna Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.
3. Variabel Motivasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Semangat taruna Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Beberapa konsep yang terdapat dalam penulisan ini perlu dijelaskan definisi operasionalnya sebagai berikut:

1. Motivasi adalah dorongan yang muncul pada diri taruna untuk melakukan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan posisi dan tanggung jawabnya. Variabel motivasi di ukur dengan menggunakan 3 Indikator dari (Rivai,2005) yaitu perhatian, kemauan berperestasi dan loyalitas. Definisi operasional dari indikator variabel penelitian sebagai berikut :
  - a. Perhatian adalah sikap taruna dalam mengikuti pelatihan sehingga dalam belajar dia fokus dan orientasi pada hasil.
  - b. Kemauan berperestasi adalah dorongan yang muncul pada diri taruna dalam belajar agar memberikan hasil yang maksimal.
  - c. Loyalitas adalah suatu perilaku ketaatan pada organisasi dan aturan yang ada di BP2IP Barombong.
2. Disiplin adalah merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma social yang berlaku. Variabel disiplin diukur dengan indikator yaitu: Tepat waktu, teliti, taat.

- a. Tepat Waktu adalah melakukan praktik berlayar secara on time.
  - b. Teliti dalam adalah kemampuan yang dimiliki oleh taruna secara teliti sehingga pekerjaannya dapat diselesaikan dengan tepat.
  - c. Taat pada aturan adalah perilaku taruna yang senantiasa menjunjung tinggi peraturan organisasi.
3. Kepemimpinan adalah perilaku atasan dalam memberikan motivasi pada bawahan dalam bekerja. kepemimpinan diukur dengan tiga indikator sebagai berikut: Prestasi, Kekuasaan, Posisi.
- a. Prestasi adalah mengarahkan bawahan dalam bekerja agar berprestasi.
  - b. Kekuasaan adalah keinginan yang muncul dari dalam untuk memiliki kekuasaan atau jabatan dalam bekerja.
  - c. Posisi adalah menempatkan taruna sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya berdasarkan pendidikan dan pengalamannya.
4. Semangat taruna adalah suatu semangat yang dimiliki seorang taruna dalam melaksanakan praktik berlayar, variabel ini diukur dengan indikator tiga indikator yaitu : Kualitas, Kuantitas, dan bekerja sama dengan rekan.
- a. Kualitas kerja adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan standar yang telah ditentukan.
  - b. Kuantitas kerja adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang banyak berdasarkan target yang ada.
  - c. Bekerjasama dengan rekan kerja adalah kemampuan yang dimiliki taruna bekerja bersama-sama dengan rekan kerja.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Desain Penelitian**

Desain penelitian ini menggunakan penelitian survey yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun, 2008). Survey merupakan studi yang bersifat kuantitatif yang digunakan untuk meneliti gejala suatu kelompok atau perilaku individu. Penelitian survey dapat digunakan untuk maksud penjajakan (eksploratif), menguraikan (deskriptif), dan penjelasan (eksplanatory) yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesa, evaluasi, prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang, penelitian operasional dan pengembangan indikator-indikator sosial.

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

Penelitian ini dilakukan pada Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong dengan pertimbangan bahwa data dan informasi yang dibutuhkan lebih mudah diperoleh dan akurat serta sangat relevan dengan pokok permasalahan yang menjadi objek penelitian ini. Adapun waktu yang dibutuhkan dalam penelitian selama 1 bulan yaitu bulan Oktober sampai November 2019.

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

##### ***a. Populasi***

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang

mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah meliputi seluruh Nautika dan teknika di Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong berjumlah 76 orang.

#### **b. Sampel**

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Nautika dan teknika di Politeknik Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong berjumlah 76 orang.

#### **4.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan survei dengan instrumen angket yang disebar kepada responden. Proses yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data primer dengan metode survei melalui instrumen penelitian (angket) dan wawancara, yaitu sebagai berikut:

1. Angket sebagai instrumen utama dalam penelitian ini berisi sejumlah item pernyataan bersifat tertutup yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris serta informasi yang diperoleh pada pada objek penelitian. Setelah instrumen penelitian disusun, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap *face dan content validity*, kalimat serta maksud dari setiap pernyataan.
2. Data yang diperoleh dari distribusi instrumen penelitian secara keseluruhan selanjutnya diperiksa, ditabulasi, *di-screening*, serta dianalisis untuk menjawab dan membahas masalah yang diteliti dalam penelitian ini.

3. Wawancara (*interview*) langsung dilakukan sebagai pelengkap untuk memperoleh informasi yang mendalam dari variabel-variabel penelitian dari responden penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **4.4.1. Skala dan Pengukuran data**

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2009). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai realibilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval. Penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin likert scale. kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat Setuju (skor 5); Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/ Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2); Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Seindler, 2003).

#### **4.5. Pengujian Instrumen Penelitian**

Angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data lapangan, harus memenuhi dua uji instrumen yaitu tingkat *validitas* dan *realibilitas*. Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau

sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner, maka keseriusan atau kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan.

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu: (1) valid atau shahi; (2) reliabel atau andal; dan (3) praktis (Cooper dan Sehindler.,2003). Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji kuisioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji realibilitas (*test of reliability*).

Pada penelitian ini, uji validitas dan realibilitas, di lakukan untuk memastikan tingkat validitas dan realibilitas instrumen. Hasil analisisnya menunjukkan semua variabel penelitian adalah valid berdasarkan nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 pada semua item pernyataan setiap indikator. Kemudian nilai koefisien korelasi *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60 menunjukkan seluruh variabel penelitian adalah realibel. Terpenuhinya validitas dan realibilitas angket, maka pengumpulan data dilapangan sudah tepat dilakukan.

#### **4.5.1 Uji Validitas Instrumen (*test of validity*)**

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur konstruk yang akan di ukur dan dapat mengungkapkan data serta variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang

berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur konstruk yang seharusnya diukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan dengan maksud untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini pernyataan pada kuesioner sesuai dengan obyek yang diukur. Instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya.

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau  $\alpha=0,05$ . Instrumen dikatakan valid mempunyai nilai signifikansi korelasi  $\leq$  dari 95% atau  $\alpha = 0,05$  (Sugiono, 2010). Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *korelasi product moment Pearson*. Kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai  $r \geq 0.30$  (*cut Of point*) (Sugiono, 2010).

#### **4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen (*Test Of Reliability*)**

Uji Reliabilitas adalah uji kehandalan yang bertujuan mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabilitas).

#### **4.6. Metode Analisis Data**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan analisis regresi berganda (*Multiple Regression*

*Analysis*). Pengujian dilakukan secara parsial dan secara simultan variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dan diolah melalui program aplikasi komputer SPSS. 12.0. Adapun model analisis dari Regresi Linear Berganda (Sugiyono, 2006) yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja taruna

X<sub>1</sub> = Motivasi

X<sub>2</sub> = Disiplin

X<sub>3</sub> = Kepemimpinan

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, , = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: Motivasi (X<sub>1</sub>), disiplin (X<sub>2</sub>), dan Kepemimpinan (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu Semangat taruna (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui pengaruh faktor : Motivasi (X<sub>1</sub>), disiplin (X<sub>2</sub>), dan Kepemimpinan (X<sub>3</sub>) terhadap variabel terikat yaitu kinerja taruna, secara parsial maka dilakukan uji t.

a. Pengujian hipotesis pertama, kedua, dan ketiga

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- 1) H<sub>0</sub> berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) H<sub>a</sub> berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

- 3) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan degree of freedom  $(n - k - 1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independent. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2006)

b. Pengujian hipotesis keempat

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a)  $H_0$  : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b)  $H_a$  : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan degree of freedom  $(k)$  dan  $(n - k - 1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah variabel independen. Maka nilai  $F$  hitung dirumuskan sebagai berikut.

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

Dimana:

$R^2$  = R Square

$n$  = Banyaknya Data

$k$  = Banyaknya variabel independen

Sedangkan  $F$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2006)

- a) Jika  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau  $\text{Sig. } F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

- b) Jika  $F$  hitung < atau  $\text{Sig}F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong, Makassar, memiliki Visi untuk menjadi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kelautan, yang menghasilkan pelaut yang berdaya saing tinggi, prima, profesional dan beretika, sesuai standar Nasional dan Internasional Dengan Misi, untuk meningkatkan kinerja sumber daya pembelajaran, kemampuan pengelolaan sumber daya pembiayaan, dalam proses menuju kemandirian, dengan pola Badan Layanan Umum (BLU), serta meningkatkan kualitas layanan, dalam mempertahankan dan meningkatkan pengguna jasa, dan penerapan prinsip transparansi, legalitas, dan akuntabel, dalam pengelolaan jasa layanan dan keuangan.

BP2IP Barombong, menyelenggarakan Diklat Pelaut, yang meliputi (1) Deck Officer Class IV Training Program (Diklat Pelaut-IV Nautika), dengan masa diklat 9 bulan, (2) Deck Engineer Class IV Training Program (Diklat Pelaut-IV Teknik), masa diklat 9 bulan (3) Deck Officer Class V Training Program (Diklat Pelaut-V Nautika), masa diklat 3,5 bulan, dan (4) Deck Engineer Class V Training Program (Diklat Pelaut-V Teknik), masa diklat 3,5 bulan Dengan ketentuan jaringan pergerakan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

Kegiatan Praktik Berlayar Pada Kapal Latih Di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong bagi para taruna adalah merupakan hal yang penting dan mutlak harus di ikuti. Hal ini sesuai dengan visi

yaitu : 1. Bidang Keahlian Nautika Tingkat – IV (ANT-IV) Mendidik dan melatih para peserta diklat agar memiliki kompetensi sebagai perwira Navigasi di daerah pelayaran nusantara, penanganan dan pengaturan muatan serta pengendalian operasi kapal dan mampu menjadi Nakoda untuk kapal < 500 GT NCV (Near Coastal Voyage). 2. Bidang Keahlian Teknik Tingkat – IV (ATT-IV) Mendidik dan melatih para peserta diklat agar memiliki kompetensi sebagai perwira Permesinan dan kelistrikan kapal, perawatan dan perbaikan mesin kapal, serta mengendalikan operasi kapal dan personal di kapal pelayaran. Untuk memiliki kompetensi taruna yang handal di butuhkan disiplin, disiplin dan kepemimpinan yang baik dan visioner.

## **5.2. Identitas Responden**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 76 orang responden taruna pada Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong sebagaimana dimaksud dalam metode penelitian, maka diperoleh beberapa karakteristik-karakteristik secara umum yaitu bahwa dari 76 orang responden tersebut sebagian besar adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 43 orang atau 56,58 persen dan sisanya sebanyak 33 orang atau sekitar 43,42 persen yang berjenis kelamin perempuan.

Untuk lebih jelasnya perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat dilihat sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 5.1.**  
**Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	43	56,58
2.	Perempuan	33	43,42
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Tabel berikut ini akan memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok umur yang ada pada Taruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong .

**Tabel 5.2.**  
**Sebaran Responden Menurut Kelompok Umur**

No	Kelompok Umur	Jumlah	Persentase (%)
1.	<20	0	0
2.	21-30	35	46,05
3.	31-40	31	40,79
4.	41-51	10	13,16
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,00</b>

Sumber :Data Primer yang diolah, 2019

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa kelompok umur yang terbanyak adalah antara umur 21 - 30 tahun dengan jumlah 35 orang responden atau sekitar 46,05 persen, sedangkan kelompok umur yang paling sedikit jumlahnya yaitu antara umur dibawah 41-51 tahun yang hanya berjumlah 10 orang atau 13,16 persen saja. Adapun dari pengelompokan responden menurut umur maka umur termuda adalah 21 tahun dan umur tertua adalah di atas 41 tahun.

### **5.3. Hasil Pengujian Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **5.3.1. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor

total dari masing-masing atribut, formulasi koefisien yang digunakan adalah Pearson Product Moment Test dengan program SPSS Ver. 15.0 seperti yang tampak pada Tabel 5.3 menurut Sugiyono (2011 : 123), korelasi antara skor total item adalah merupakan interpretasi dengan mengkonsultasikan nilai  $r$  kritis. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  kritis, maka instrumen dinyatakan valid. Dari uji validitas yang dilakukan terhadap skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut dalam penelitian ini, maka didapatkan hasil seluruh item variabel bebas dan variabel terikat menunjukkan sah atau valid, dengan nilai Corrected Item Total Correlation positif di atas angka 0.3.

**Tabel 5.3**

**Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin (X2)**

<b>No. Item</b>	<b>r hitung</b>	<b>Cut of Point</b>	<b>Status</b>
1	0,658	0,30	Valid
2	0,876	0,30	Valid
3	0,678	0,30	Valid

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 5.3, maka diperoleh angka korelasi ( $r_{hitung}$ ) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0,30. Nilai *Corrected Item Total Correlation* ( $r_{hitung}$ ) variabel Disiplin (X2) berada antara 0,454 – 0,658. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung  $> 0,30$  (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner disiplin kerja adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 5.4**  
**Hasil Uji Item Variabel**  
**Variabel Disiplin**

<b>Item</b>	<b>r hitung</b>	<b>Cut of Point</b>	<b>Status</b>
1	0,546	0,30	Valid
2	0,724	0,30	Valid
3	0,600	0,30	Valid
4	0,661	0,30	Valid

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 5.4, maka diperoleh angka korelasi ( $r_{hitung}$ ) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0,30. Nilai *Corrected Item Total Correlation* ( $r_{hitung}$ ) variabel Kepemimpinan (X1) berada antara 0,546– 0,724. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung  $> 0,30$  (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner disiplin adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 5.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan(X3)**

<b>No. Item</b>	<b>r hitung</b>	<b>Cut of Point</b>	<b>Status</b>
1	0,576	0,30	Valid
2	0,507	0,30	Valid
3	0,806	0,30	Valid

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 5.5, maka diperoleh angka korelasi ( $r_{hitung}$ ) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0,30. Nilai *Corrected Item Total Correlation* ( $r_{hitung}$ ) variabel Disiplin (X3) berada antara

0,507– 0,806. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung  $> 0,30$  (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner Disiplin adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 5.6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)**

No. Item	r hitung	Cut of Point	Status
1	0,689	0,30	Valid
2	0,507	0,30	Valid
3	0,806	0,30	Valid

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 5.6, maka diperoleh angka korelasi ( $r_{\text{hitung}}$ ) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0,30. Nilai *Corrected Item Total Correlation* ( $r_{\text{hitung}}$ ) variabel kinerja (Y) berada antara 0,507– 0,806. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung  $> 0,30$  (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner kinerja adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

### 5.3.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh suatu instrument memberikan hasil pengukuran yang konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang (Azwar, 2012). Suatu alat ukur atau instrumen dalam hal penelitian ini berbentuk kuesioner harus memenuhi syarat validitas dan reliabilitas

sehingga data yang diperoleh dari pengukuran yang selanjutnya akan digunakan dalam pengujian hipotesis tidak memberikan hasil yang menyesatkan. Uji reliabilitas instrumen hanya dilakukan pada butir-butir valid yang diketahui pada uji validitas instrumen. Pengujian *Cronbach Alpha* digunakan untuk menguji tingkat keandalan (*reliability*) dari masing-masing variabel. Pengambilan keputusan berdasarkan jika nilai Alpha melebihi 0,6 maka pertanyaan variabel tersebut reliabel dan sebaliknya (Imam Ghazali, 2011). Adapun hasil uji reabilitas dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.7.**  
**Hasil Uji Reabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Cronbach's Alpha	Cut of Point	Status
Disiplin (X1)	0,916	0,60	Reliabel
Disiplin (X2)	0,655	0,60	Reliabel
Kepemimpinan (X3)	0,693	0,60	Reliabel
Kinerja (Y)	0,619	0,60	Reliabel

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2019*

Dari tabel 5.7 pengujian reliabilitas dengan metode *cronbach's alpha* dapat diketahui bahwa nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah  $\geq 0,60$ . Berdasarkan hasil pengolahan data pada uji reabilitas ini diperoleh nilai koefisien reabilitas (*Cronbach's Alpha*) untuk variabel disiplin(X1) sebesar 0,916; variabel disiplin (X2) sebesar 0,655, variabel kepemimpinan(X3) sebesar 0,693; dan variabel kinerja (Y) sebesar 0,619. Dikarenakan seluruh nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel berada diatas ambang batas (*cut of point*) 0,60; maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima.

## **5.4 Deskripsi Variabel Penelitian**

Analisis deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk menginterpretasikan makna masing-masing variabel penelitian, indikator variabel dan item pernyataan penelitian berdasarkan distribusi frekwensi, persentase dan rerata (mean). Jawaban responden diukur dengan mempergunakan skala Likert dengan jawaban dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju yang dituangkan dalam bentuk kuesioner. Jawaban responden berkisar antara skor 1 sangat tidak setuju, skor 2 tidak setuju, skor 3 cukup setuju, skor 4 setuju, skor 5 sangat setuju. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel disiplin kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kinerja pegawai.

### **5.4.1. Deskripsi Motivasi (X.1)**

Variabel motivasi diukur melalui empat indikator Hasil tanggapan responden terhadap variabel motivasi (X1) disajikan pada Tabel 5.8 berikut ini :

**Tabel 5.8.**  
**Deskripsi Variabel motivasi (X1)**

Indikator Variabel	(Item/Butir)	Frekwensi Jawaban Responden (f) & Persentase (%)										Rerata (Mean)
		STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
(X11)	X111	0	0,00	0	0,00	20	29,00	50	68,00	6	3,00	3,74
	X112	0	0,00	0	0,00	14	14,00	43	77,00	9	9,00	<b>3,95</b>
	X113	0	0,00	0	0,00	20	20,00	40	73,00	6	7,00	3,87
Rerata X11		<b>0%</b>				<b>21%</b>		<b>79%</b>				<b>3,85</b>
(X12)	X121	0	0,00	0	0,00	16	24,00	30	57,00	20	19,00	3,95
	X122	0	0,00	0	0,00	12	14,00	48	80,00	6	6,00	3,92
	X123	0	0,00	0	0,00	11	11,00	35	59,00	30	30,00	4,19
	X124	0	0,00	1	1,00	10	13,00	40	61,00	25	25,00	4,10
Rerata X12		<b>0,25%</b>				<b>15,50%</b>		<b>84,25%</b>				<b>4,04</b>
(X13)	X131	0	0,00	12	12,00	12	34,00	50	51,00	2	3,00	3,45
	X132	0	0,00	0	0,00	16	16,00	54	69,00	6	15,00	3,99
	X133	0	0,00	0	0,00	15	15,00	53	68,00	8	17,00	4,02
	X134	0	0,00	0	0,00	15	15,00	53	68,00	8	17,00	3,56
Rerata X13		<b>2,40%</b>				<b>19,40%</b>		<b>78,20%</b>				<b>3,81</b>
<b>Rerata Variabel (X1)</b>											<b>3,90</b>	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Hasil penelitian pada Tabel 5.10 menunjukkan bahwa nilai rerata (*mean*) dari variabel motivasi adalah sebesar 3,90. Artinya penerapan motivasi Taruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombongtelah dilaksanakan cukup baik. Dapat disimpulkan jika dilihat dari fakta empiris yang sebenarnya, variabel motivasi berdasarkan persepsi responden cukup baik apabila digunakan sebagai pengukuran dari variabel.

Hasil penelitian diperoleh bahwa indikator dengan nilai skor rata-rata tertinggi pada pengukuran variabel motivasi adalah dengan nilai skor rata-rata sebesar 4,04 Xi.3. Kemudian indikator X1.1 dan indikator X.1.2 masing-masing memiliki nilai skor rerata 3,85 dan 3,81.

#### 5.4.2. Variabel disiplin (X.2)

Variabel Disiplin kerja dalam penelitian ini diukur dengan tiga indikator yaitu Motif, harapan, insentif. Hasil tanggapan responden terhadap variabel Disiplin (X2) disajikan pada Tabel 5.11 berikut ini :

**Tabel 5.11.**

**Deskripsi Variabel disiplin (X2)**

Indikator Variabel	(Item/ Butir)	Frekwensi Jawaban Responden (f) & Persentase (%)										Rerata (Mean)
		STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
(X21)	X211	0	0,00	0	0,00	10	13,00	46	53,00	20	34,00	4,21
	X212	0	0,00	2	2,00	20	31,00	48	49,00	6	18,00	3,83
	X213	0	0,00	1	1,00	15	24,00	50	59,00	10	16,00	3,90
Rerata X21		<b>1%</b>				<b>22,70%</b>		<b>76,30%</b>				<b>3,98</b>
(X22)	X221	0	0,00	7	7,00	13	13,00	30	51,00	16	29,00	4,02
	X222	0	0,00	1	1,00	24	24,00	40	60,00	10	15,00	3,89
Rerata X22		<b>4%</b>				<b>18,50%</b>		<b>77,50%</b>				<b>3,96</b>
(X23)	X231	0	0,00	0	0,00	13	13,00	43	62,00	20	25,00	4,12
	X232	0	0,00	1	1,00	20	20,00	39	59,00	26	20,00	3,98
Rerata X23		<b>0,50%</b>				<b>16,50%</b>		<b>83,00%</b>				<b>4,05</b>
<b>Rerata Variabel Disiplin(X2)</b>											<b>4,02</b>	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 8

Hasil penelitian pada Tabel 5.11 menunjukkan bahwa nilai rerata (*mean*) dari variabel disiplin adalah sebesar 4,02. Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa disiplin pada Taruna Kegiatan Praktik Berlaya Taruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong dipersepsikan semakin tinggi. Berdasarkan persepsi responden secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyetujui indikator ini sebagai pengukuran variabel Taruna Kegiatan Praktik Berlaya Taruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

### 5.4.3. Kepemimpinan (X3)

Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator yaitu : Prestasi (X3.1), kekuasaan (X3.2) dan posisi. (X3.3). Deskripsi responden terhadap masing-masing indikator variabel kepemimpinan (X3) secara lengkap disajikan pada Tabel 5.12.

**Tabel 5.12.**  
**Deskripsi Variabel Kepemimpinan(X3)**

Indikator Variabel	(Item/ Butir)	Frekwensi Jawaban Responden (f) & Persentase (%)										Rerata (Mean)
		STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
(X31)	X311	0	0,00	0	0,00	14	14,00	54	66,00	6	20,00	4,06
	X312	0	0,00	2	2,00	11	11,00	55	60,00	10	27,00	4,12
Rerata X31		1,00%				12,50%		86,00%				<b>4,09</b>
(X32)	X321	0	0,00	0	0,00	17	17,00	53	64,00	6	19,00	4,02
	X322	0	0,00	1	1,00	11	11,00	36	70,00	18	18,00	4,05
Rerata X32		0,50%				14,00%		85,50%				<b>4,04</b>
(X33)	X331	0	0,00	2	2,00	23	23,00	36	58,00	16	17,00	3,90
	X332	0	0,00	3	3,00	22	22,00	30	54,00	21	21,00	3,93
Rerata X3		2,50%				22,50%		75,00%				<b>3,92</b>
<b>Rerata Variabel kepemimpinan (X3)</b>											<b>4,01</b>	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Tabel 5.12 memperlihatkan bahwa nilai rerata (*mean*) dari variabel kepemimpinan adalah sebesar 4,01, Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa pegawai memiliki disiplin kerja yang tinggi. Variabel kepemimpinan berdasarkan persepsi responden, sangat baik digunakan untuk mengukur kepemimpinan. Hasil penelitian diperoleh bahwa indikator X.3.1 mempunyai nilai mean tertinggi sebesar 4,09 dan nilai mean yang terkecil adalah posisi dengan rerata sebesar 3,92. Selanjutnya persepsi responden pada indikator kekuasaan adalah sebesar 4,04.

Variabel kepemimpinan berdasarkan persepsi responden dapat diuraikan sebagai berikut: Prilaku merupakan indikator yang memiliki nilai rerata (*mean*) tertinggi diantara kedua indikator lainnya dalam pengukuran variabel disiplin. Tanggapan pegawai terhadap indikator prilaku adalah mayoritas responden menyatakan setuju dengan nilai rerata (*mean*) sebesar 4,09. Kondisi ini mencerminkan bahwa indikator prilaku yang mayoritas pegawai menyatakan setuju. Kondisi ini juga menjelaskan bahwa kepemimpinan yang baik menurut tanggapan pegawai dicerminkan melalui indikator prestasi.

#### 5.4.4. Kinerja Pegawai (Y)

Variabel Kinerja Pegawai pada penelitian ini diukur melalui tiga indikator yaitu: kualitas (Y1), kuantitas (Y2) dan tanggungjawab (Y3). Deskripsi persepsi responden terhadap masing-masing indikator secara lengkap dapat disajikan pada Tabel 5.13

**Tabel 5.13.**  
**Deskripsi Variabel Kinerja (Y)**

Indikator Variabel	(Item/Butir)	Frekwensi Jawaban Responden (f) & Persentase (%)										Rerata (Mean)
		STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
(Y1)	Y11	0	0,00	0	0,00	20	29,00	50	62,00	6	9,00	3,80
	Y12	0	0,00	0	0,00	15	25,00	55	66,00	6	9,00	3,84
Rerata Y21		0,00%				27,00%		73,00%				<b>3,82</b>
(Y2)	Y21	0	0,00	0	0,00	24	24,00	42	63,00	12	13,00	3,89
	Y22	0	0,00	0	0,00	19	19,00	46	70,00	10	11,00	3,92
Rerata Y22		0,00%				21,50%		78,50%				<b>3,91</b>
(Y3)	Y31	0	0,00	0	0,00	28	28,00	38	62,00	10	10,00	3,82
	Y32	0	0,00	0	0,00	28	28,00	42	66,00	6	6,00	3,78
	Y33	0	0,00	0	0,00	26	26,00	40	64,00	10	10,00	3,84
Rerata Y23		0,00%				27,30%		72,60%				<b>3,81</b>
		<b>Rerata Variabel Kinerja Pegawai (Y)</b>										<b>3,85</b>

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2019

Tabel 5.13 memperlihatkan bahwa nilai rerata (*mean*) dari variabel kinerja pegawai adalah sebesar 3,85. Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa pegawai memiliki kinerja yang cukup baik. Jika dicermati dari fakta empiris, variabel kinerja pegawai berdasarkan persepsi responden yang dideskripsikan melalui: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, dan tanggungjawab baik apabila digunakan sebagai indikator pengukuran dari variabel kinerja pegawai.

Hasil penelitian diperoleh bahwa indikator kuantitas pekerjaan mempunyai nilai mean tertinggi sebesar 3,91 dan nilai mean yang terkecil adalah tanggungjawab dengan rerata mean sebesar 3,81.

Berdasarkan persepsi responden secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyetujui indikator, kualitas pekerjaan, kuantitas hasil kerja, dan tanggungjawab sebagai pengukuran variabel kinerja pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong. Hal ini dideskripsikan berdasarkan jawaban responden dengan rerata *mean* untuk tiap indikator, didapatkan nilai *mean* tertinggi adalah pada indikator kuantitas pekerjaan yaitu sebesar 3,91, yang berada pada kategori cukup baik. Selanjutnya indikator kualitas hasil kerja sebesar 3,82, dan nilai rerata yang terkecil adalah indikator tanggungjawab sebesar 3,81.

## 5.5 Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yang diteliti yaitu kepemimpinan, disiplin kerja dan disiplin mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai, maka dilakukan dengan menghitung nilai uji statistik F. Adapun besarnya pengaruh variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat  $Y$  dilakukan dengan menghitung nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Sedangkan besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat ditentukan berdasarkan hasil uji statistik t. Adapun hasil pengujian hipotesis, dapat diuraikan sebagai berikut:

### 5.5.1 Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Pengujian Hipotesis secara parsial ini digunakan untuk melihat pengaruh secara parsial Disiplin (X1), Disiplin (X2) dan Kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja (Y) pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong. Hasil pengujiannya dapat dilihat dari perbandingan antara nilai t-hitung dan t-tabel. Adapun hasil pengujian secara parsial dapat dilihat dari tabel berikut ini.

**Tabel 5.14.**  
**Pengujian Secara Parsial (Uji-t)**

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	5,928	2,816		2,105	,039
	totalskor_disiplin.	,126	,149	,100	,846	,001
	totalskor_Disiplin	,296	,129	,270	2,297	,025
	totalskor_kepuasan	,072	,125	,068	,579	,000

a. Dependent Variable: totalskor\_kinerja

Sumber : *Data Primer yang Diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 5.14 dapat diketahui bahwa hasil persamaan regresi linier berganda dari model penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 5,928 + 126X_1 + 296 X_2 + 0,72 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = Disiplin

$X_2$  = disiplin

$X_3$  = Kepemimpinan

Adapun hasil pengujian hipotesis secara parsial dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

**a) Pengujian pengaruh disiplin terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

$H_a$ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

Pengujian secara parsial dianalisis melalui besarnya nilai t-hitung yang diperoleh kemudian membandingkan dengan nilai t-tabelnya. Bilamana nilai t-hitung  $>$  t-tabel, maka Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Sebaliknya, jika nilai t-hitung  $<$  t-tabel maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.8, dihasilkan nilai t-hitung variabel disiplin ( $X_1$ ) sebesar 8,46 dengan taraf signifikan 0,000. dan diperoleh nilai t-tabel sebesar 5,79. Dengan demikian, nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel ( $8,46 > 5,79$ ) dan signifikansi lebih kecil dari 0,050, sehingga dapat dinyatakan bahwa disiplin ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan nilai koefisien regresi menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 0,126, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis dalam penelitian ini terbukti, artinya disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

**b) Pengujian pengaruh Disiplin terhadap Kinerja**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

*Ha*: Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

Pengujian secara parsial dianalisis melalui besarnya nilai t-hitung yang diperoleh kemudian membandingkan dengan nilai t-tabelnya. Bilamana nilai t-hitung  $>$  t-tabel, maka Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Sebaliknya, jika nilai t-hitung  $<$  t-tabel maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.6, dihasilkan nilai t-hitung variabel disiplin ( $X_2$ ) sebesar 5,89 dengan taraf signifikan 0,000. dan diperoleh nilai t-tabel sebesar 0,48. Dengan demikian, nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel ( $5,89 > 0,48$ ) dan signifikansi lebih kecil dari 0,050, sehingga dapat dinyatakan bahwa disiplin ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan nilai koefisien regresi menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 0,48, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis dalam penelitian ini terbukti, artinya Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

**c) Pengujian pengaruh Disiplin terhadap Kinerja**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

*Ha*: Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada

Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

Pengujian secara parsial dianalisis melalui besarnya nilai t-hitung yang diperoleh kemudian membandingkan dengan nilai t-tabelnya. Bilamana nilai t-hitung  $>$  t-tabel, maka Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Sebaliknya, jika nilai t-hitung  $<$  t-tabel maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.6, dihasilkan nilai t-hitung variabel Disiplin ( $X_3$ ) sebesar 2,297 dengan taraf signifikan 0,000. dan diperoleh nilai t-tabel sebesar 0,58. Dengan demikian, nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel ( $2,297 > 0,58$ ) dan signifikansi lebih kecil dari 0,050, sehingga dapat dinyatakan bahwa Disiplin ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan nilai koefisien regresi menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 296, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis dalam penelitian ini terbukti, artinya Disiplin berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

Untuk mengetahui variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja pegawai yaitu dengan melihat nilai standardized coefficients Betaterbesar pada masing-masing variabel bebas. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai standardized coefficients Beta terbesar yakni pada variabel Disiplin( $X_2$ ) sebesar 0,296, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi terhadap variabel kinerja pegawai adalah variabel kepemimpinan

terhadap kinerja pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

### 5.5.2 Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Pengujian ini bertujuan untuk melihat pengaruh disiplin kerja (X1), disiplin (X2) dan kepemimpinan (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong, berdasarkan perbandingan nilai F-hitungnya dan F-tabel. Adapun hasil pengujian secara simultan selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.15 berikut ini.

**Tabel 5.15**  
**Pengujian Secara Simultan (Uji-F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,677	3	4,226	2,125	,000 <sup>b</sup>
	Residual	131,266	66	1,989		
	Total	143,943	69			

a. Dependent Variable: totalskor\_kinerja

b. Predictors: (Constant), totalskor\_disiplin, totalskor\_Disiplin, totalskor\_kepuasan

Sumber : *Data Primer yang Diolah, 2019*

Data pada tabel 5.14. di atas menunjukkan bahwa nilai F-hitung yang diperoleh yaitu sebesar 2,125 sedangkan F-tabel pada derajat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan ( $\alpha = 0,05$ ) akan diperoleh angka 1,59. Dengan demikian, nilai F-hitung > F-tabel atau  $2,125 > 1,59$  yang berarti bahwa, variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Nilai Signifikansinya yaitu 0,000 lebih kecil dari tingkat alpha sebesar 0,05. Hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa, Disiplin kerja, Disiplin dan Kepemimpinan secara

simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

Adapun untuk melihat besarnya kontribusi yang diberikan dari variabel disiplin (X1), disiplin (X2) dan kepemimpinan (X3) terhadap kinerja (Y) dapat dilihat dari koefisien determinasinya ( $R^2$ ). Perolehan nilai determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.16**  
**Hasil pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,997 <sup>a</sup>	,888	,947	1,410

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi tersebut diatas, maka dapat dijelaskan bahwa besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilihat dari nilai *adjusted R Square* adalah sebesar 0,888 atau 88,8%. Angka koefisien determinasi ( $R^2$ ) menyatakan bahwa variabel disiplin kerja (X1), disiplin (X2) dan kepemimpinan (X3) dapat menjelaskan atau memberikan kontribusi atas variasi perubahan kinerja pegawai (Y) sebesar 88,8%. Sedangkan sisanya sebesar 12,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

## **5.6 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **5.6.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial untuk melihat Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengujian secara parsial dianalisis melalui besarnya nilai t-hitung yang diperoleh kemudian membandingkan dengan nilai t-tabelnya. Bilamana nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , maka Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Sebaliknya, jika nilai  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.8, dihasilkan nilai t-hitung variabel disiplin ( $X_1$ ) sebesar 8,46 dengan taraf signifikan 0,000. dan diperoleh nilai t-tabel sebesar 5,79. Dengan demikian, nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel ( $8,46 > 5,79$ ) dan signifikansi lebih kecil dari 0,050, sehingga dapat dinyatakan bahwa disiplin ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan nilai koefisien regresi menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 0,126, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis dalam penelitian ini terbukti, artinya disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

Beberapa penelitian sebelumnya mendukung hasil penelitian ini M. Isa Ansari, (2011) dengan judul Pengaruh Disiplin terhadap Peningkatan Prestasi Kerja. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hubungan antara disiplin dengan prestasi kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Penelitian Edi Sofianto (2012). Dengan judul "Pengaruh Disiplin dan Prestasi Kerja Individu terhadap Kepuasan Pegawai. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) disiplin dan prestasi kerja individu berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. 2) Variabel disiplin sangat dominan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Bambang Saputra (2011) tentang pengaruh disiplin dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan, bahwa disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Di antaranya yaitu Ridwan Purnama (2011) dalam penelitian yang telah dilakukan menemukan hasil bahwa Terdapat hubungan yang kuat antara disiplin kerja dengan produktivitas kerja karyawan pada Bagian Produksi CV. Epsilon Bandung, namun pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan termasuk ke dalam kategori sedang. Ini menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan disiplin kerja karyawan berbanding lurus dengan peningkatan atau penurunan produktivitas kerja karyawan. Sehingga apabila tingkat disiplin kerja karyawan tinggi maka produktivitas kerja karyawan tinggi pula. Sebaliknya jika tingkat disiplin kerja karyawan rendah maka produktivitas kerja karyawan juga rendah. Kemudian, Penelitian yang dilakukan oleh Hamali (2013), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin memiliki kategori cukup baik dan produktivitas kerja berkategori baik. Lebih lanjut, hasil

penelitiannya menunjukkan ada pengaruh disiplin terhadap produktivitas kerja karyawan. Kemudian, Rahmawati (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan hasil yang serupa di mana disiplin kerja yang diukur berdasarkan bonus, gaji dan promosi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

Gitosudarmo (2001) bahwa disiplin untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas. Tanpa adanya disiplin dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat disiplin yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Untuk memahami disiplin sebagai perilaku manusia dalam bekerja, telah dikembangkan model-model disiplin. T. Hani Handoko (2011) menyebutkan ada tiga model untuk menjelaskan disiplin yang berkaitan dengan aktivitas bekerja, yaitu:

1. Model Tradisional.

Model tradisional mengisyaratkan bagaimana membuat para pekerja dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien.

2. Model Hubungan Manusia.

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor kontak sosial yang dialami pegawai dalam bekerja. Menurut model ini, para pegawai dapat didisiplin melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa lebih penting dan berguna.

### 3. Model Sumber Daya Manusia.

Model ini menyatakan bahwa para pegawai didisiplin tidak hanya oleh uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti

Adapun jenjang kebutuhan atau hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow dalam kutipan Wahjosumidjo (2011) meliputi 5 jenjang yaitu :

1. Kebutuhan mempertahankan hidup (*philological needs*). Manifestasi kebutuhan ini nampak pada tiga hal yaitu: sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Manifestasi kebutuhan ini merupakan akan keamanan jiwa, di mana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan had tua.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), kekuatan ikut serta (*sense of participation*).
4. Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*esteem needs*). Semakin tinggi status semakin tinggi pula prestasinya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak hal misalnya: tongkat komando, mobil mewah, kamar kerja dan lain-lain.
5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*). Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan

kapasitas kerja melalui on the job, of the job training, seminar, konferensi, pendidikan akademis dan lain-lain.

Selain pendapat Abraham Maslow, Clylon P. Aldeifei dalam kutipan Jane Allan memadatkan teori kebutuhan Maslow menjadi hanya tiga bentuk kebutuhan yaitu eksistensi, kekerabatan, dan perkembangan. Dari kebutuhan Alderfer dikenal dengan teori ERG (Existence needs, Relatedness needs, Growth Needs) yaitu :

1. Existence needs atau pemenuhan kebutuhan yang dapat menjamin kelangsungan hidup manusia, seperti makanan, minuman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan pokok pegawai dan keluarganya serta kondisi fisik dan mental psikologis pekerjaan yang menyenangkan.
2. Relatedness needs atau pemenuhan kebutuhan untuk diterima oleh semua pihak dalam pergaulan sosial seperti keluarga, atasan atau pimpinan, teman sejawat, bawahan bahkan dengan lawan politik sekalipun.
3. Growth needs atau pemenuhan kebutuhan untuk menumbuhkan citra yang baik sebagai bukti kreativitas pribadi yang berpengaruh terhadap diri dan semua pihak dalam lingkungannya.

#### **5.6.2 Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik Berlaya Taruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong**

Pengujian secara parsial dianalisis melalui besarnya nilai t-hitung yang diperoleh kemudian membandingkan dengan nilai t-tabelnya. Bilamana nilai t-hitung  $>$  t-tabel, maka Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Sebaliknya, jika nilai t-hitung  $<$  t-tabel maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Berdasarkan hasil analisis pada

tabel 5.6, dihasilkan nilai t-hitung variabel Disiplin (X3) sebesar 2,297 dengan taraf signifikan 0,000. dan diperoleh nilai t-tabel sebesar 0,58. Dengan demikian, nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel ( $2,297 > 0,58$ ) dan signifikansi lebih kecil dari 0,050, sehingga dapat dinyatakan bahwa Disiplin (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan nilai koefisien regresi menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 296, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis dalam penelitian ini terbukti, artinya Disiplin berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik Berlaya Taruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2003). Selain itu, berbagai aturan yang ditetapkan oleh suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan agar para pegawai dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan yang berlaku. Peraturan itu biasanya diikuti sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran. Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan maupun tertulis, skorsing, penurunan pangkat bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan. Hal tersebut dimaksudkan agar para pegawai bekerja dengan disiplin dan bertanggungjawab atas pekerjaannya.

Ukuran yang dipakai dalam menilai apakah pegawai tersebut disiplin atau tidak, dapat terlihat dari ketepatan waktu dalam bekerja, etika berpakaian, serta penggunaan sarana kantor secara efektif dan efisien. Melalui disiplin yang tinggi

kinerja pegawai pada dasarnya dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu perlu penegasan disiplin kerja kepada setiap pegawai demi tercapainya tujuan organisasi.

Sinungan (2014:98) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu.

Hurlock (2012) mengemukakan bahwa disiplin adalah merupakan unsur penting dalam kegiatan tertentu, baik itu kegiatan belajar maupun kegiatan kerja, karena hal tersebut akan merupakan sistem pengawasan bagi dirinya. Disiplin kerja yang demikian merupakan disiplin yang tidak dirasakan sebagai suatu yang dipaksakan dari luar, tetapi timbul didalam diri individu itu sendiri. Menurut Sinungan (2014), ada beberapa ciri disiplin sebagai pola tingkah laku yaitu: 1) Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat, 2) Adanya perilaku yang dikendalikan, dan 3) Adanya ketaatan untuk menciptakan suasana yang sehat untuk disiplin yang konstruktif.

Disiplin menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi kinerja seseorang, untuk memahami arti dari disiplin maka Heidjrachman dan Husnan (2012) mengungkapkan disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah.

Disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga pegawai

tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya. Disiplin pegawai memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya. Menurut Davis (2010) disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik.

### **5.6.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik Berlaya Taruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial untuk melihat Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik Berlaya Taruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong. Berdasarkan pengujian secara parsial dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan yaitu kepemimpinan yang baik memberikan dampak yang sangat besar terhadap cara kerja pegawai yang akhirnya dinilai dari kinerjanya. Pemimpin memiliki power dalam menggerakkan suatu organisasi karena memiliki hak dan wewenang dalam mengambil keputusan termasuk mengontrol dan merotasi para pegawainya. Hak dan wewenang tersebut juga harus diikuti dengan prestasi organisasi secara.

Pemimpin dan kepemimpinan tersebut bersifat universal, artinya selalu ada dan senantiasa diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam segenap organisasi mulai dari tingkat paling kecil atau intim, yaitu keluarga, sampai pada

tingkat desa, kota, negara, dari tingkat lokal, regional sampai nasional dan internasional, di mana pun dan kapan pun juga.

Dalam proses kepemimpinan manajemen dijalankan oleh para manajer pada seluruh tingkatan manajemen melalui pelaksanaan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen. Sehingga seorang manajer bisa sebagai seorang pemimpin yaitu pada saat manajer tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi seorang pemimpin belum tentu seorang manajer.

Kepemimpinan seorang pemimpin pada umumnya ingin merefleksikan sifat-sifat dan tujuan dari kelompoknya. Selanjutnya dipaparkan beberapa pendapat dari beberapa penulis tentang tugas dan fungsi kepemimpinan antara lain Kartono (2011) menyatakan: fungsi kepemimpinan ialah : memandu, menuntun, memimpin, membangun, memberi, atau membangunkan disiplin-disiplin kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, dan membawa para pengikutnya ke sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Dalam tugas-tugas kepemimpinan tercakup pula pemberian insentif sebagai disiplin untuk bekerja lebih giat. Insentif materil dapat berupa: uang, sekuritas fisik, jaminan sosial, premi, bonus, kondisi kerja yang baik, jaminan pensiun fasilitas tempat tinggal yang menyenangkan dan lain-lain. Juga dapat berbentuk insentifsosialseperti :promosi jabatan, status sosial yang tinggi, martabat diri, prestise sosial, respek dan lain-lain.

#### **5.6.4 Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Disiplin secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai Pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara simultan untuk melihat pengaruh secara simultan setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. bahwa nilai F-hitung yang diperoleh yaitu sebesar 9,159, sedangkan F-tabel pada derajat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan ( $\alpha = 0,05$ ) akan diperoleh angka 1,59. Dengan demikian, nilai F-hitung  $>$  F-tabel atau  $9,159 > 1,59$  yang berarti bahwa, variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Nilai Signifikansinya yaitu 0,000 lebih kecil dari tingkat alpha sebesar 0,05. Hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa, Disiplin kerja, Disiplin dan Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu yang dibuat oleh Sugiman (2009) dengan judul "Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Kabupaten Purworejo". Pada penelitian Sugiman kepemimpinan, disiplin kerja, dan disiplin kerja bersama-sama dan secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai, sedangkan dalam penelitian ini secara parsial disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki kemiripan dengan penelitian Sugiman pada disiplin kerja sama-sama memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan

oleh Gumilang (2009) pada perusahaan PT. Kantor Pos Besar Surakarta dengan judul Pengaruh Disiplin, Kepuasan, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Umum di PT.KantorPos Besar Surakarta.Pada penelitian Gumilang disiplin, kepuasan, dan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja pegawai.Tetapi persamaan dengan penelitian ini dimana kedua penelitian sama-sama menggunakan semua populasi menjadi sampel atau sensus dan menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi, Disiplin dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.
2. Motivasi, Disiplin dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong.
3. Variabel kepemimpinan yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong adalah variabel disiplin, berdasarkan hasil nilai beta standardized yang paling besar.

#### **6.2. Saran-saran**

Dari kesimpulan hasil penelitian, maka peneliti mencoba memberikan saran sebagai berikut:

1. Dari ketiga variabel independen (X) menunjukkan bahwa masing-masing variabel mempunyai kontribusi yang berbeda terhadap kinerja pegawai pada

pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong. Sebaiknya pegawai pada Dinas pendidikan dan kebudayaan lebih meningkatkan Kinerjanya.

2. Variabel disiplin yang paling dominan terhadap kinerja pegawai pada pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong, sehingga Variabel yang cukup signifikan meningkatkan kinerja pegawai pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong adalah kedisiplinan.
3. Hendaknya pihak pimpinan pada Taruna Kegiatan Praktik BerlayaTaruna di Politeknik Balai Pendidikan Dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Barombong memperhatikan masalah-masalah pengembangan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat terutama dalam upaya peningkatan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat, Fathoni, 2006, Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Flexmindokomputindo.
- Davis, Stephens, et. all. 2008. School Leadership Study : Developing Successful Principals (Review of Research). Stanford, CA : Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Depdiknas. 2008. Kamus Bahasa Indonesia. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.
- Dessler Gary, 2007. Manajemen Personalia. Jakarta : Erlangga.
- Donnelly James Jr, Gibson, James L; dan John M. Ivancevich; 2007. Organisasi Perilaku, Struktur, Proses, Jilid I. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Flippo, Edwin B. 2008. Manajemen Personalia. Jakarta. Mc. Graw Hill Inc
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang.: Universitas Diponegoro.
- Gomes, Foustino Cardoso, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gumilang.2008. Pengaruh Disiplin, Kepuasan, Dan Sires Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Umum di PT.KantorPos Besar Surakarta, Skripsi, Fakultas Ekonomi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Handoko, T Hani. 2007. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu, SP. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Bumi Aksara
- Heidjrachman dan SuadHusnan. 2006. Manajemen Personalia. Yogyakarta: BPF.
- Hersey, Paul, Keneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. 2006. Management of Organizational Behaviour. New Jersey : Prentice Hall.
- Hurlock, 2007, CliieldDevelopment, Tokyo,.Mc-Graw Hill Koga Khusa.
- Kartono, Kartini, 2008, Pemimpin dan Kepemimpinan, Jakarta : Rajawali Pers.
- Manullang, M. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta :Gadjah Mada Universilas Press.

- Mathis, Robert L, dan John Jackson, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Setiawan, 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Prabu A.A. Anwar. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2007. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung :RefikaAditama.
- Munir, Abdullah, 2008. Menjadi Kepala Sekolah Efektif. Jogjakarta :ArruzzMedia.
- Sentono, Prawiro, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Pegawai, Yogyakarta: BPFE.
- Rahmanto, Isnaini, 2008. Pemikiran Kinerja dan Imbalan, Suatu Alternatif Keluar dari Krisis, Jakarta : Gramedia.
- Rivai, Veithzal. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek. Jakarta : Grafindo.
- Sayles Loonard dan Goerge Strauss. 2006. Manajemen Personalia. Jakarta: Gramedia.
- Siagian, Sondang P., 2006. Filsafat Administrasi. Jakarta : PT. Gunung Agung
- \_\_\_\_\_, 2008. Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, Jakarta: CV. Haji Masagung.
- \_\_\_\_\_, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta. Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN.
- Simanjuntak, Payaman, J. 2007. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. , Jakarta : BPFE UI.
- Sinungan, Muclidarsah. 2007. Produktivitas, Apa dan Bagaimana. Jakarta. Angkasa Persada
- Sugiman. 2006. Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Kabupaten Purworejo Tahun 2000. Hi Thesis, Fakultas Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Sujatmo. 2006. Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan. Jakarta. PT. Ghalia Indonesia.

Tjokrowinoto, Moeljarto. 2006. Pembangunan, Dilema dan Tanlangannya.  
Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang Pemermtah Daerah.

Wahjosumidjo. 2008. Kepemimpinan dan Mo/ivasi. Jakarta :Ghalia Indonesia.

Uji Validitas

Variabel Motivasi (X1)

**Correlations**

		item1_Motivasi	item2_Motivasi	item3_Motivasi	totalskor_Motivasi
item1_Motivasi	Pearson Correlation	1	,636	,577	,658**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
item2_Motivasi	Pearson Correlation	,636	1	,733	,454*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
item3_Motivasi	Pearson Correlation	,577	,733	1	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
totalskor_Motivasi	Pearson Correlation	,658**	,454*	,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

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

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

Variabel Disiplin (X2)

**Correlations**

		item1_Disiplin.	item2_Disiplin.	item3_Disiplin.	totalskor_Disiplin
item1_Disiplin.	Pearson Correlation	1	,403*	,106	,716**
	Sig. (2-tailed)		,027	,575	,000
	N	30	30	30	30
item2_Disiplin.	Pearson Correlation	,403*	1	,668**	,753**
	Sig. (2-tailed)	,027		,000	,000
	N	30	30	30	30
item3_Disiplin.	Pearson Correlation	,106	,668**	1	,407*
	Sig. (2-tailed)	,575	,000		,026
	N	30	30	30	30
totalskor_Disiplin.	Pearson Correlation	,716**	,753**	,407*	1
	Sig. (2-tailed)	,876	,000	,026	
	N	30	30	30	30

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

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

Variabel Kepemimpinan (X3)

		<b>Correlations</b>			
		item1_ Kepemimpin	item2_ Kepemimpin	item3_ Kepemimpin	totalskor_ Kepemimpin
item1_Kepemimpin	Pearson Correlation	1	,540	,595**	,576**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,001
	N	30	30	30	30
item2_Kepemimpin	Pearson Correlation	,540	1	,056	,532**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
item3_Kepemimpin	Pearson Correlation	,595**	,056	1	,713**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
	N	30	30	30	30
totalskor_Kepemimpin	Pearson Correlation	,678**	,532**	,713**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	
	N	30	30	30	30

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

Variabel Kinerja (Y)

		<b>Correlations</b>			
		item1_kinerja	item2_kinerja	item3_kinerja	totalskor_kinerja
item1_kinerja	Pearson Correlation	1	,525	,545**	,689**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000
	N	30	30	30	30
item2_kinerja	Pearson Correlation	,525	1	,622	,307
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,099
	N	30	30	30	30
item3_kinerja	Pearson Correlation	,545**	,522	1	,806**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000
	N	30	30	30	30
totalskor_kinerja	Pearson Correlation	,689**	,307	,806**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,099	,000	
	N	30	30	30	30

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

Uji Realibilitas

Variabel Motivasi (X1)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,764	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1_Motivasi	8,33	1,264	,686	,755
item2_Motivasi	8,23	1,013	,633	,863
item3_Motivasi	8,23	1,151	,614	,659

Variabel Disiplin (X2)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1_Diisiplin	8,47	,947	,278	,801
item2_Diisiplin	8,10	,576	,728	,692
item3_Diisiplin	7,97	,723	,478	,672

Variabel Kepuasan (X3)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1_kepuasn	12,83	4,178	,691	,736
item2_kepuasn	13,50	5,362	,635	,857
item3_kepuasn	14,60	6,145	,628	,757

Variabel Kinerja (Y)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1_kinerja	8,17	1,109	,619	,774
item2_kinerja	8,13	,878	,612	,763
item3_kinerja	7,90	1,059	,631	,852