



**PENGARUH DISIPLIN KERJA, KOMPETENSI  
PEGAWAI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI BAPPEDA JEPARA**

**SKRIPSI**

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan  
pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh**

**Tian A'izah**

**NIM 7101413054**

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2017**

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk dilaksanakan.

Disetujui pada

Hari : Selasa

Tanggal : 1 Agustus 2017

Mengetahui,



Ade Rustiana

NIP. 196801021992031002

Pembimbing



Dra Nanik Suryani, M.Pd.

NIP. 195604211985032001

## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini dipertahankan di depan sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 15 Agustus 2017

Penguji I



Ade Rustiana  
NIP. 196801021992031002

Penguji II



Fahrur Rozi, S.Pd.,M.Pd. Ph. D  
NIP. 197610222008121002

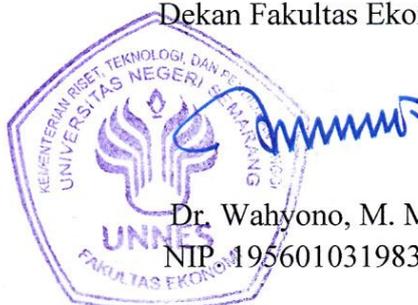
Penguji III



Dra Nanik Suryani, M.Pd.  
NIP. 195604211985032001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono, M. M  
NIP. 195601031983121001

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tian A'izah

NIM : 7101413054

Tempat Tanggal Lahir: Jepara, 27 Februari 1996

Alamat : Ds. Jambu RT 12 RW 03 Kecamatan Mlonggo

menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan dari karya orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat di dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 2 Juli 2017



Tian A'izah

NIM. 7101413054

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

Sesuatu akan menjadi kebanggaan  
jika sesuatu itu dikerjakan dan bukan  
hanya dipikirkan sebuah cita-cita akan  
menjadi kesuksesan jika kita awali dengan  
bekerja untuk mencapainya bukan hanya  
menjadi impian (Tian A'izah)

### PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya tulis ini  
untuk orang-orang yang  
menyayangiku dan mendukungku:

1. Kedua orang tua ku Bapak  
Witono dan Ibu Sukatlin tercinta  
yang selalu memberikan  
dorongan, dukungan dan do'a.
2. Almamaterku Universitas Negeri  
Semarang.

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “*Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Pegawai dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Bappeda Jepara*” sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana di Fakultas Ekonomi, Jurusan Pendidikan Ekonomi, Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Universitas Negeri Semarang.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, yaitu:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan studi di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, MM. Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perijinan pelaksanaan penelitian.
3. Dr. Ade Rustiana, M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perijinan pelaksanaan penelitian.
4. Dra Nanik Suryani, M.Pd. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran kepada penyusun selama penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Ibu dosen dan seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan bekal ilmu yang tak ternilai harganya selama penyusun menempuh pendidikan di Universitas.
6. Hamdan SE, M.Si, selaku Kepala Badan Bappeda Jepara yang telah memberikan kesempatan untuk melaksanakan penelitian.
7. Bapak Sri Eko Harini selaku pegawai sub bagian Umum dan Kepegawaian di Bappeda Jepara yang telah menyediakan waktu serta memberikan arahan dan bimbingan dalam pelaksanaan penelitian.
8. Bapak Sarini, yang telah menyediakan waktu serta memberikan arahan dan bimbingan dalam pelaksanaan penelitian.
9. Pegawai Bappeda Jepara yang telah bersedia menjadi responden dalam pengambilan data penelitian ini.
10. Untuk Kakakku Slamet Hermawan dan Adikku tercinta Ani Werdani yang selalu mendokan serta memberi dukungan dan semangat.
11. Teman-teman S1 Pendidikan Ekonomi (Administrasi Perkantoran) A 2013.
12. Semua pihak yang tidak dapat penyusun sebutkan satu per satu.

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Semoga Allah SWT melimpahkan balasan atas segala kebaikan yang telah diberikan. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Terima kasih

Semarang, 2 Juli 2017

Tian A'izah

NIM. 7101413054



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## SARI

**Aizah. Tian.** 2017. “Pengaruh disiplin kerja, Kompetensi Pegawai dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Bappeda Jepara”. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing. Nanik Suryani, S. Pd, M. Pd.

**Kata kunci : Disiplin Kerja, Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan, Kinerja**

Kinerja pada intinya adalah pencapaian hasil kerja oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Kinerja yang baik tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti disiplin kerja, kompetensi pegawai dan kepemimpinan yang ada di Bappeda Jepara. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, kompetensi pegawai dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Jepara.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bappeda Jepara yang berjumlah 51 pegawai. Pengambilan sampel menggunakan teknik *sampling jenuh* berjumlah 33 pegawai. Metode pengumpulan data menggunakan metode angket, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif presentase, asumsi klasik dan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program *SPSS for Windows Release 16*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan  $Y = 2,821 + 0,514(X_1) + 0,133(X_2) + 0,149(X_3)$ . Uji F yang diperoleh  $F_{hitung} = 14,648$  sehingga  $H_1$  diterima. Secara parsial (uji t) disiplin kerja ( $X_1$ ) diperoleh  $t_{hitung} = 2,374$  dengan signifikan  $0,024 < 0,05$ , sehingga  $H_2$  diterima. Kompetensi pegawai ( $X_2$ ) diperoleh  $t_{hitung} = 2,537$  dengan signifikan  $0,017 < 0,05$ , sehingga  $H_3$  diterima. Kepemimpinan ( $X_3$ ) diperoleh  $t_{hitung} = 2,369$  dengan signifikan  $0,025 < 0,05$ , sehingga  $H_4$  diterima. Secara silmutan ( $R^2$ ) disiplin kerja, kompetensi pegawai dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 56,1%.

Kesimpulan penelitian ini adalah ada pengaruh disiplin kerja, kompetensi pegawai dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Jepara baik secara simultan dan partial. Saran dari penelitian ini adalah 1) pimpinan sebaiknya lebih mengawasi kedisiplinan pegawai terkait pemantauan kerja 2) pegawai sebaiknya diberi pelatihan mengenai pengembangan pelatihan berbasis kompetensi 3) pimpinan sebaiknya lebih memperhatikan kesulitan pegawainya dalam bekerja 4) pimpinan harus memberikan pelatihan atau seminar agar lebih jelas target pekerjaannya.

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## ABSTRACT

**Aizah. Tian.** 2017. "The influence of Work Dicipline, Employee Competence and Leadership on Employee Performance in Bappeda Jepara". Final project. Economic Education Departement. Economics Faculty . Universitas Negeri Semarang. Advisor. Nanik Suryani, S. Pd, M. Pd.

**Keywords: Work Discipline, Employee Competence, Leadership, Performance**

Performance is the achievement of work by someone to achieve certain goals. Factors that affect employee performance are the factor of ability and motivation. A good performance is certainly influenced by several factors, such as work discipline, employee competence and leadership in Bappeda Jepara. The aim of this research is to know the influences of discipline on working, competence of the employee and leadership to employment performance in Bappeda Jepara.

The population in this research is Bappeda Jepara employees, that is 51 employees. Technique were analyzed as sample of sampling used saturated sampling technique. 33 employees methods of data collection used questionnaire and documentation. Data analysis techniques used descriptive percentage analysis, classical assumption and multiple linear regression analysis with the help of SPSS for Windows Release 16 program.

The results showed that multiple linear regression analysis obtained equation  $Y = 2,821 + 0,154 (X1) + 0,133 (X2) + 0,149 (X3)$ . The F test obtained  $F_{count} = 14,648$  so that  $H_1$  is accepted. Partially (t test) work discipline (X1) obtained  $t_{count} = 2,374$  with significant  $0,024 < 0,05$ , so that  $H_2$  is accepted. Employee competence (X2) obtained  $t_{count} = 2,357$  with significant  $0,017 < 0,05$ , so  $H_3$  accepted. Leadership (X3) obtained t count = 2,369 with significant  $0,025 < 0,05$ , so  $H_4$  is accepted. By silmutan ( $R^2$ ) work discipline, employee competence and leadership effect on employee performance by 56,1%

It can be concluded that there are influences of work discipline, employee competence and leadership on employee performance in Bappeda Jepara both simultaneously and partially. It is suggested to the leader so supervise the discipline of employees related to job monitoring; employee should be trained on the development of competency-based training; leader should pay more attention to the defficulties of employees in work; and leader must provide training or seminar clearere job target.

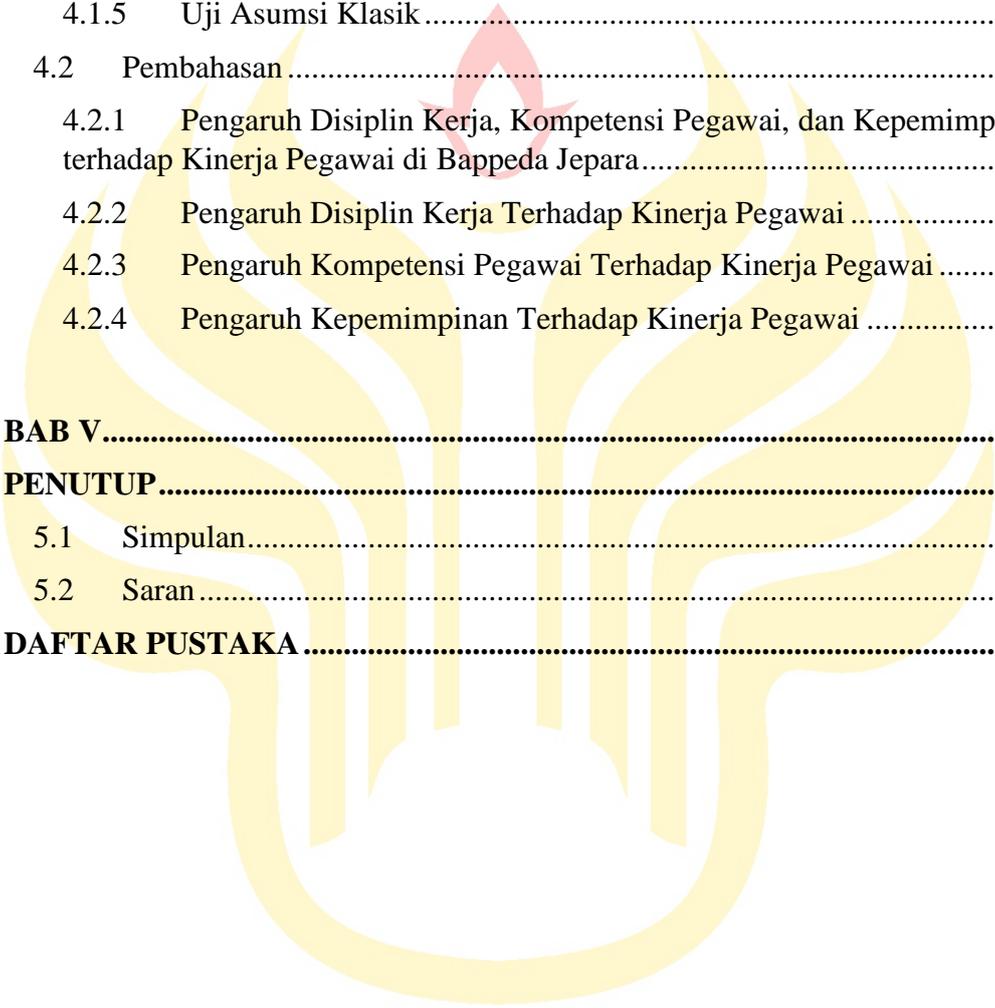
UNNES  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	Error! Bookmark not defined.
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>SARI .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR DIAGRAM .....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	14
1.3 Cakupan Masalah .....	14
1.4 Rumusan Masalah .....	15
1.5 Tujuan Penelitian.....	15
1.6 Kegunaan Penelitian.....	16
1.7 Orisinalitas Penelitian.....	17
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....</b>	<b>18</b>
2.1 Kajian Teori Utama ( <i>Grand Theory</i> ).....	18
2.1.1 Kinerja.....	18
2.2 Kajian Variabel Penelitian.....	19
2.2.1 Landasan Dasar Kinerja .....	19
2.2.2 Disiplin Kerja .....	24
2.2.3 Kompetensi Pegawai .....	31

2.2.4	Tinjauan Tentang Kepemimpinan.....	36
2.3	Kajian Penelitian Terdahulu .....	40
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis .....	42
2.4.1	Kerangka Berpikir .....	42
2.4.2	Pengembangan Hipotesis .....	44
<b>BAB III</b>	.....	<b>46</b>
<b>METODE PENELITIAN</b>	.....	<b>46</b>
3.1	Jenis dan Desain Penelitian .....	46
3.2	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	47
3.2.1	Populasi .....	47
3.2.2	Sampel.....	48
3.2.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	49
3.3	Variabel Penelitian .....	49
3.3.1	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	50
3.4	Instrumen Penelitian.....	51
3.4.1	Uji Validitas .....	51
3.4.2	Uji Reliabilitas .....	58
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	59
3.5.1	Angket atau Kuesioner .....	60
3.5.2	Dokumentasi .....	60
3.5.3	Observasi.....	61
3.6	Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	61
3.6.1	Analisis Deskriptif Persentase.....	62
3.6.2	Analisis Regresi Linear Berganda.....	63
3.6.3	Uji Hipotesis .....	64
3.6.4	Uji Asumsi Klasik.....	66
<b>BAB IV</b>	.....	<b>68</b>
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	.....	<b>68</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	68
4.1.1	Gambaran secara Umum .....	68

4.1.2	Analisi Deskriptif Presentase .....	70
4.1.3	Regresi Linear Berganda.....	80
4.1.4	Uji Hipotesis .....	81
4.1.5	Uji Asumsi Klasik.....	86
4.2	Pembahasan .....	89
4.2.1	Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Pegawai, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Bappeda Jepara.....	89
4.2.2	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	90
4.2.3	Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai .....	92
4.2.4	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai .....	94
<b>BAB V</b>	.....	<b>96</b>
<b>PENUTUP</b>	.....	<b>96</b>
5.1	Simpulan.....	96
5.2	Saran .....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>99</b>



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Hasil Angket Observasi Kinerja Pegawai .....	5
Tabel 1.2 Data Hasil Angket Observasi Disiplin Kerja .....	7
Tabel 1.3 Tingkat Pendidikan Pegawai Bappeda Jepara .....	9
Tabel 1.4 Data Hasil Angket Observasi Kompetensi Pegawai .....	10
Tabel 1.5 Data Hasil Angket Observasi Kepemimpinan .....	12
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	41
Tabel 3.1 Populasi Penelitian .....	47
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	50
Tabel 3.3 Hasil Uji Coba Instrumen Variabel Disiplin Kerja.....	53
Tabel 3.4 Hasil Uji Coba Instrumen Variabel Kompetensi Pegawai.....	54
Tabel 3.5 Hasil Uji Coba Instrumen Variabel Kepemimpinan .....	56
Tabel 3.6 Hasil Uji Coba Instrumen Variabel Kinerja Pegawai .....	57
Tabel 3.7 Hasil Perhitungan Uji Coba Reliabilitas Instrumen.....	59
Tabel 4.1 Hasil Perhitungan Deskriptif Disiplin Kerja.....	70
Tabel 4.2 Deskriptif disiplin kerja pada tiap-tiap indikator .....	72
Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Deskriptif Kompetensi Pegawai .....	73
Tabel 4.4 Deskriptif kompetensi pegawai pada tiap-tiap indikator .....	74
Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Deskriptif Kepemimpinan .....	75
Tabel 4.6 Deskriptif kepemimpinan pada tiap-tiap indikator .....	76
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Deskriptif Kinerja Pegawai .....	78
Tabel 4.8 Deskriptik kinerja pegawai pada tiap-tiap indikator .....	79
Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	80
Tabel 4.10 Hasil Analisis Uji Simultan (Uji F) .....	82
Tabel 4.11 Hasil Uji Parsial (Uji t) .....	83
Tabel 4.12 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Simultan ( $R^2$ ).....	84
Tabel 4.13 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ ).....	85

Tabel 4.14 Hasil Uji One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test..... 87

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas..... 88

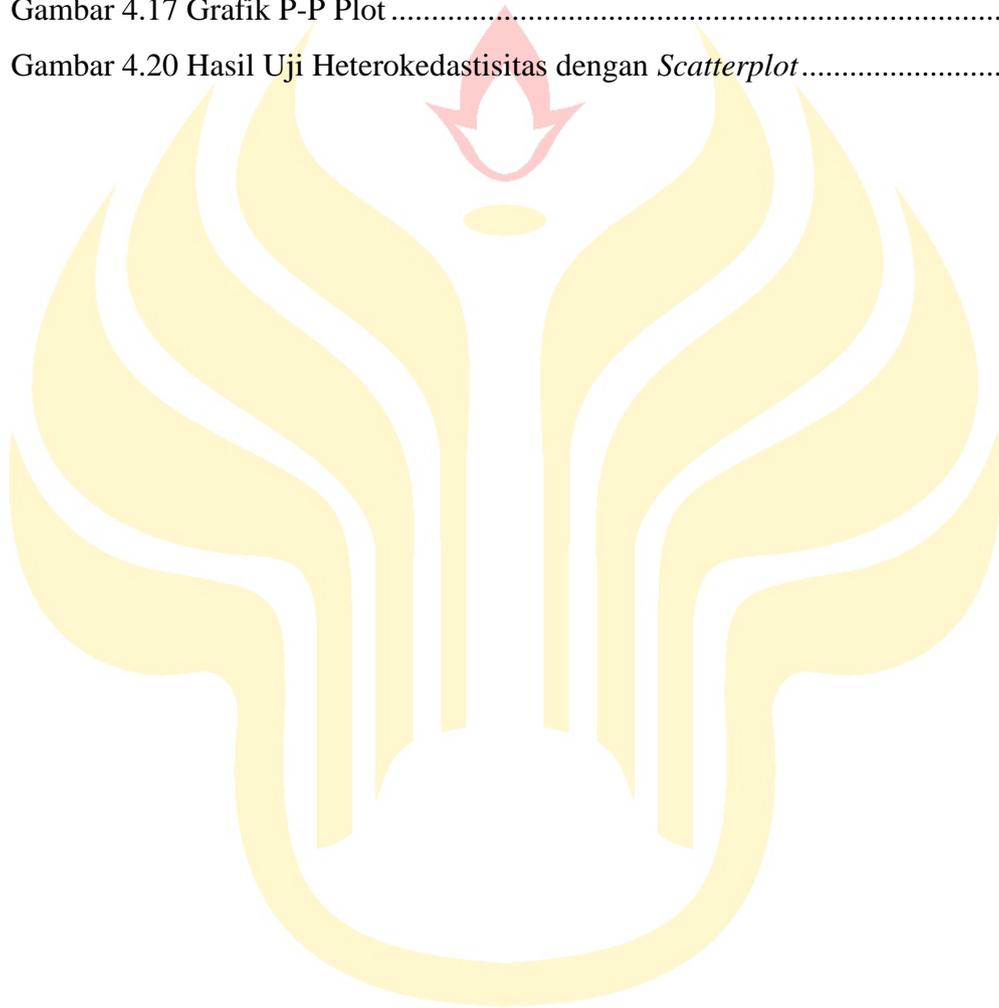


**UNNES**

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR GAMBAR

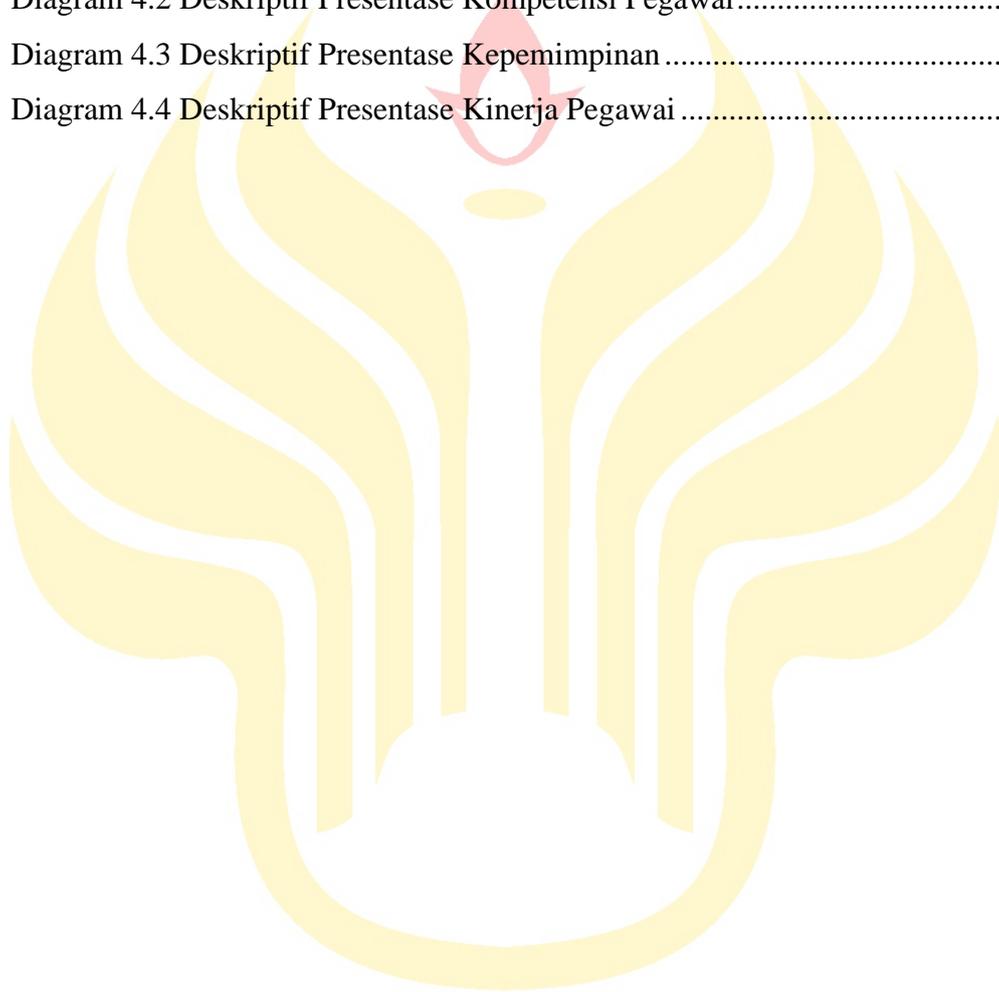
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir .....	43
Gambar 4.17 Grafik P-P Plot .....	89
Gambar 4.20 Hasil Uji Heterokedastisitas dengan <i>Scatterplot</i> .....	92



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4.1 Deskriptif Presentase Disiplin Kerja.....	74
Diagram 4.2 Deskriptif Presentase Kompetensi Pegawai.....	76
Diagram 4.3 Deskriptif Presentase Kepemimpinan.....	79
Diagram 4.4 Deskriptif Presentase Kinerja Pegawai.....	81

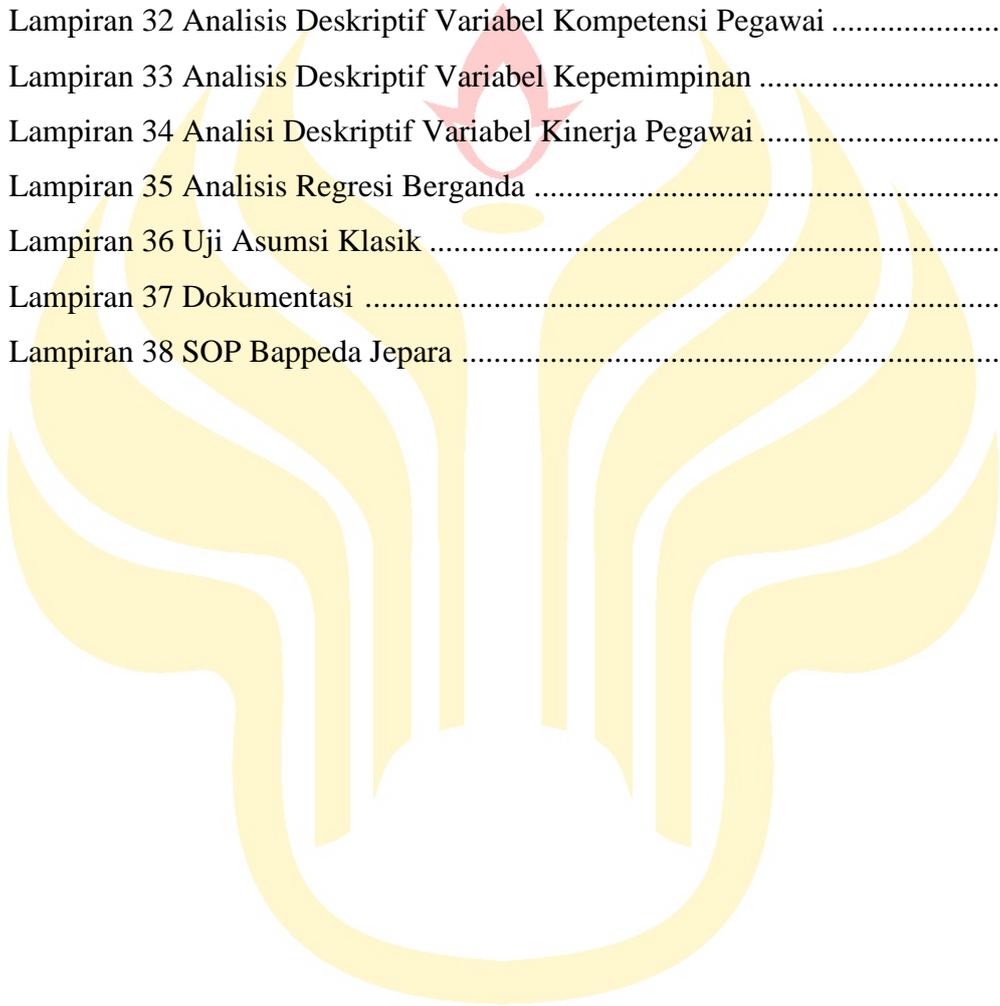


**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Uji Cobaa Instrumen Penelitian.....	102
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian.....	103
Lampiran 3 Surat Keterangan Pelaksanaan Penelitian.....	104
Lampiran 4 Pengamatan.....	105
Lampiran 5 Angket Observasi .....	106
Lampiran 6 Tabulasai Data Observasi Disiplin Kerja dan Kompetensi Pegawai .....	109
Lampiran 7 Tabulasi Data Observasi Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai .....	111
Lampiran 8 Kisi-kisi Uji Coba Penelitian.....	113
Lampiran 9 Angket Uji Coba Penelitian.....	115
Lampiran 10 Daftar Nama Responden Uji Coba Penelitian .....	122
Lampiran 11 Tabulasi Data Uji Coba Disiplin Kerja.....	124
Lampiran 12 Tabulasi Data Uji Coba Komepetensi Pegawai.....	126
Lampiran 13 Tabulasi Data Uji Coba Kepemimpinan.....	128
Lampiran 14 Tabulasi Data Uji Coba Kinerja Pegawai.....	130
Lampiran 15 Validitas Uji Coba Disiplin Kerja .....	132
Lampiran 16 Validitas Uji Coba Kompetensi Pegawai .....	133
Lampiran 17 Validitas Uji Coba Kepemimpinan.....	134
Lampiran 18 Validitas Uji Coba Kinerja Pegawai.....	135
Lampiran 19 Reliabilitas Uji Coba Disiplin Kerja.....	136
Lampiran 20 Reliabilitas Uji Coba Kompetensi Pegawai.....	137
Lampiran 21 Reliabilitas Uji Coba Kepemimpinan.....	138
Lampiran 22 Reliabilitas Uji Coba Kinerja Pegawai .....	139
Lampiran 23 Daftar Nama Pegawai Bappeda Jepara .....	140
Lampiran 24 Kisi-Kisi Angket Penelitian.....	143
Lampiran 25 Kuesioner Penelitian.....	145
Lampiran 26 Daftar Nama Responden Penelitian.....	151
Lampiran 27 Tabulasi Data Penelitian Variabel Disiplin Kerja .....	153
Lampiran 28 Tabulasi Data Penelitian Variabel Kompetensi Pegawai .....	155

Lampiran 29 Tabulasi Data Penelitian Variabel Kepemimpinan .....	157
Lampiran 30 Tabulasi Data Penelitian Variabel Kinerja Pegawai.....	159
Lampiran 31 Analisis Deskriptif Variabel Disiplin Kerja .....	161
Lampiran 32 Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi Pegawai .....	163
Lampiran 33 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan .....	167
Lampiran 34 Analisi Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai .....	169
Lampiran 35 Analisis Regresi Berganda .....	171
Lampiran 36 Uji Asumsi Klasik .....	173
Lampiran 37 Dokumentasi .....	175
Lampiran 38 SOP Bappeda Jepara .....	178



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi pemerintahan dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah. Pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Karyawan merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Menurut Hasibuan (2010: 3) ‘‘Sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut’’. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan. Jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta, sumber daya manusia memiliki peran dalam menunjang keberhasilan

instansi atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi instansi maupun perusahaan hal ini terlihat karena sangat dibutuhkan oleh instansi maupun perusahaan untuk kemajuan organisasinya. Bahkan sumber daya manusia menjadi salah satu penentu keefektifan di dalam organisasi. Dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari peran dan kinerja pegawai yang ada di dalamnya.

Kabupaten Jepara merupakan kabupaten yang terletak di provinsi Jawa Tengah. Untuk melaksanakan urusan perencanaan pembangunan daerah tentunya setiap daerah memiliki Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA). Bappeda memiliki fungsi untuk membantu pemerintah daerah melaksanakan pembangunan, khususnya di bidang pemerintahan. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Jepara adalah lembaga teknis daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur/Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah. Mampu tidaknya Bappeda dalam menjalankan tugasnya sangat ditentukan dengan sejauh mana organisasi didukung oleh sumber daya manusia yang produktif dalam melaksanakan program-program pemerintahan.

Bappeda juga perlu didukung oleh pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi dan berkualitas. Adanya pegawai yang berkualitas diharapkan dalam pelaksanaan tugas pokok Bappeda dapat berjalan sesuai dengan penyusunan yang telah ditetapkan. Disamping hal tersebut untuk mewujudkan kinerja yang optimal, instansi tersebut harus didukung dengan

pengembangan sumber daya manusia tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

Menurut wirawan (2009:5) “Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”. Engkoswara dalam Sinambela (2012: 10) “Kinerja pegawai haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab peningkatan kinerja pegawai bukan merupakan peristiwa seketika tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu”. Menurut Sinambela (2012:5) “Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan”. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk dapat melaksanakan dan mencapai pelaksanaan kegiatan organisasi yang baik maka karyawan memahami prosedur sesuai standar kinerja karyawan yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Miner dalam Sutrisno (2010: 170) “Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah di bebaskan kepadanya”. Setiap

harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik". Rivai dan Basri dalam Sinambela (2012: 8) "Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika."

Fenomena yang peneliti temukan di Kantor Bappeda Jepara adalah kinerja pegawai yang belum optimal, hal ini tidak sesuai dengan SOP yang ada terbukti dalam pembuatan rencana kerja dan anggaran SKPD, pegawai belum menyelesaikan sesuai dengan tugas pokoknya serta dalam penyelesaian pekerjaan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan padahal di dalam SOP sudah ada batas waktu penyelesaian yaitu dari waktu 5 menit sampai dalam waktu 3 hari. Sehingga mengakibatkan dalam penyelesaian pekerjaan tidak optimal. Pada observasi awal ini peneliti melakukan pengamatan langsung dan membagikan angket secara acak kepada 15 pegawai di kantor Bappeda Jepara. Berdasarkan observasi awal ini peneliti menunjukkan permasalahan mengenai kinerja pegawai. Berikut

ini merupakan data hasil observasi yang dilakukan dengan menggunakan angket pada tanggal 6 februari 2017:

**Tabel 1.1**  
**Data Hasil Angket Observasi Kinerja Pegawai**

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban			
			SS	S	TS	STS
1.	Hasil kerja	Saya tidak pernah memiliki kesalahan sedikitpun dalam melakukan pekerjaan	33,33 %	33,33 %	33,34 %	0%
2.	Perilaku kerja	Saya tidak pernah menunda – nunda waktu dalam penyelesaian tugas	26,67 %	26,67 %	33,33 %	13,33 %
3.	Sifat yang ada hubungannya dengan pekerjaan	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan	46,67 %	13,33 %	40%	0%

Sumber: Hasil Angket Observasi Karyawan di Bappeda Jepara

Dari tabel angket menunjukkan bahwa untuk indikator perilaku kerja 26,67% menjawab setuju dan 33,33% menjawab tidak setuju dengan pernyataan “Saya tidak pernah menunda-nunda waktu dalam penyelesaian tugas”. Hal ini menunjukkan indikasi bahwa masih banyak karyawan yang belum menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Kemudian indikator Sifat yang ada hubungannya dengan pekerjaan 46,67% menjawab sangat setuju dan 40% menjawab tidak setuju. Dengan pernyataan “Saya memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan”. Hal ini menunjukkan dengan karyawan yang tidak memiliki semangat dalam bekerja mengakibatkan kualitas pekerjaan menurun.

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam sumber daya manusia adalah faktor kedisiplinan. Menurut Hasibuan (2010: 193) ‘‘Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku’’. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sehingga disiplin adalah salah satu hal penting dalam mewujudkan kinerja pegawai yang maksimal. Sedangkan menurut Fathoni (2006: 126) ‘‘Disiplin adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya’’. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan maupun instansi, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan mewujudkan tujuannya.

Dari uraian tersebut, peneliti melihat bahwa disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Dengan disiplin yang tinggi, para pegawai akan menaati semua peraturan yang ada, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jaka & Sintaasih (2013) dan Rahmad & Bagia (2015)

menyimpulkan bahwa ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai.

Fenomena yang peneliti temukan di kantor Bappeda Jepara adalah masih adanya pegawai yang meninggalkan kantor sebelum waktu istirahat. Dengan demikian pegawai belum mentaati peraturan yang sudah ada di kantor Bappeda serta pegawai belum menyadari arti penting disiplin kerja, kedisiplinan yang rendah menyebabkan turunya kinerja pegawai. Berikut ini merupakan data hasil observasi yang dilakukan dengan menggunakan angket pada tanggal 6 februari 2017:

**Tabel 1.2**  
**Data Hasil Angket Observasi Disiplin Kerja**

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban			
			SS	S	TS	STS
1.	Ketepatan waktu	Saya datang ke kantor sebelum jam kerja dengan tertib dan tepat waktu	0%	40%	60%	0%
2.	Tanggung jawab	Saya tidak meninggalkan pekerjaan kantor untuk kepentingan pribadi dan sebelum waktu istirahat	20%	46,67 %	33,33 %	0%
3.	Ketaatan terhadap aturan	Saya berpakaian rapi dan sesuai ketentuan saat dikantor	73,33 %	26,67 %	0%	0%

Sumber: Hasil Angket Observasi Karyawan di Bappeda Jepara

Dari tabel angket menunjukkan bahwa untuk indikator Ketepatan waktu 40% menjawab setuju 60% menjawab tidak setuju. Dengan pernyataan "Saya datang ke kantor sebelum jam kerja dengan tertib dan tepat waktu". Kemudian indikator tanggung jawab 46,67% menjawab setuju 33,33% menjawab tidak setuju dengan pernyataan "Saya tidak

meninggalkan pekerjaan kantor untuk kepentingan pribadi dan sebelum waktu istirahat”. Hal ini menunjukkan masih banyak karyawan yang datang ke kantor yang tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, serta masih terdapat karyawan yang tidak selalu berada di kantor, dengan karyawan yang tidak berada di kantor akan mengurangi kualitas pekerjaan, dengan demikian kinerja karyawan perlu ditingkatkan lagi.

Untuk upaya dalam peningkatan kinerja pegawai diperlukan kompetensi di setiap aktivitas kerja Menurut Wibowo (2013: 271) “Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan tersebut. Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Menurut peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 dalam Sutrisno (2011: 203) “Kompetensi adalah kemampuan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas jabatannya”. Sedangkan menurut Sudarmanto (2009: 46) “Kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang

berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan”. Dengan demikian kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, seleksi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan, dan sebagainya. Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Menurut Armstrong dalam Moeheriono (2014: 6) “Kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, di mana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kinerja”.

Kompetensi pegawai di Bappeda Jepara dapat dilihat berdasarkan latar belakang pendidikannya. Berikut data pegawai menurut jenjang pendidikan dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 1.3**

**Tingkat Pendidikan Pegawai Bappeda Jepara**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Unit Kerja
SMA/Sederajat	4	Pelaksana
Diploma II	-	
Diploma III	2	Perencana
Sarjana	36	Fungsional perencana ahli muda dan peneliti pertama

Pasca Sarjana	9	
Total	51	

Sumber: Bappeda Jepara

Dapat dilihat bahwa pegawai yang bekerja di Bappeda Jepara berjumlah 51 pegawai, dari 51 orang tersebut yang mempunyai latar belakang pendidikan sarjana sebanyak 36 orang, berpendidikan Pasca Sarjana sebanyak 9 orang, dan yang berpendidikan diploma III sebanyak 3 orang serta yang berpendidikan SMA berjumlah 4 orang. Sebenarnya di Bappeda Jepara mempunyai keterampilan yang berbeda-beda dan telah memiliki kualitas sumber daya yang cukup memadai. Sesuai dengan hasil observasi yang telah peneliti lakukan dengan memberikan angket, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.4**

**Data Hasil Angket Observasi Kompetensi Pegawai**

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban			
			SS	S	TS	STS
1.	Pengetahuan	Saya mengetahui tugas, wewenang dan tanggung jawab dan menjelaskan pekerjaan	53,33 %	46,67 %	0%	0%
2.	Pemahaman	Saya selalu memahami tata cara melakukan tugas yang diberikan atasan	0%	53,33 %	26,67 %	20%
3.	Kemampuan	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan	20%	46,67 %	33,33 %	0%
4.	Minat	Saya dapat beraktivitas dan berkreaitivitas dengan disertai minat dari dalam diri pribadi	53,33 %	33,33 %	13,34 %	0%

Sumber: Hasil Angket Observasi di kantor Bappeda Jepara

Dari tabel angket tersebut menunjukkan bahwa untuk indikator pemahaman 53,33% menjawab setuju 26,67% menjawab tidak setuju serta 20% menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dalam memahami penugasan yang diberikan pimpinan masih rendah kemudian indikator kemampuan 46,67% menjawab setuju 33,33% menjawab tidak setuju hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam kualitas penyelesaian tugas belum memuaskan. Untuk itu dari Bappeda Jepara dapat memberikan pelatihan-pelatihan khusus atau workshop agar karyawan mempunyai pemahaman yang lebih mendalam. Seperti hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Winanti (2011) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Selain kompetensi pegawai, sebuah organisasi dalam pelaksanaan aktivitasnya tidak terlepas dari yang namanya pemimpin. Pemimpin sangat penting untuk menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan Menurut Sutrisno (2011: 213) “Kepemimpinan adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada karyawannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja”. Akan tetapi tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan

partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Sedangkan menurut Anorag dalam Sutisno (2013: 214) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu”. Tujuan organisasi tidak hanya sekedar tercapai sesuai dengan yang direncanakan, tetapi juga harus terwujud suatu kegirangan kerja dan disiplin kerja yang baik dari para karyawan. Untuk terwujudnya suasana tersebut, maka pemimpin berusaha mengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Peningkatan kinerja pegawai dilakukan meningkatkan hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan pegawai sehingga tercipta kepemimpinan yang baik. Sesuai dengan hasil observasi yang telah peneliti lakukan dengan memberikan angket, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.5**

**Data Hasil Angket Observasi Kepemimpinan**

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban			
			SS	S	TS	STS
1.	Kemampuan	Pimpinan mengarahkan pegawai untuk bekerja sesuai dengan yang di tentukan	26,67 %	33,33 %	40%	0%

2.	Kebutuhan akan prestasi di dalam pekerjaan	Pimpinan selalu bertanggung jawab atas seluruh pekerjaan yang di berikan kepada pegawai	20%	46,67 %	33,33 %	0%
3.	Kecerdasan	Pimpinan selalu memberikan anjuran dan saran kepada pegawai	53,33 %	46,67 %	0%	0%
4.	Ketegasan	Pimpinan mampu membuat keputusan yang tegas setiap ada permasalahan yang terjadi	26,67 %	33,33 %	40%	0%
5.	Kepercayaan	Pimpinan selalu memberikan teladan dan membagi pengalaman	60%	40%	0%	0%

Sumber: Hasil Angket Observasi di kantor Bappeda Jepara

Dari tabel angket tersebut menunjukkan bahwa indikator kemampuan 33,33% menjawab setuju 40% menjawab tidak setuju dengan pernyataan “Pimpinan mengarahkan pegawai untuk bekerja sesuai dengan yang di tentukan”. Hal ini menunjukkan pimpinan belum maksimal dalam mengarahkan karyawan saat bekerja kemudian indikator ketegasan 33,33% menjawab setuju 40% menjawab tidak setuju. Dengan hal ini pimpinan belum mampu membuat keputusan yang tegas saat ada permasalahan. Dalam hal tersebut menunjukkan indikasi masih adanya pimpinan yang kurang memberikan perhatian kepada bawahan dan dianggap belum ideal. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Septiana & Ismiyati 2015) dan (Rahmila & Mahlia dkk 2012) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hal ini berarti jika kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti bermaksud mengadakan penelitian untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, kompetensi pegawai dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dari uraian latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Disiplin kerja, Kompetensi Pegawai dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di BAPPEDA Jepara”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas terdapat masalah mengenai kinerja pegawai di Bappeda Jepara. Masalah yang terjadi disebabkan oleh tingkat kedisiplinan pegawai yang menurun, kompetensi pegawai yang kurang baik dan kepemimpinan maka dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul antara lain:

1. Banyaknya pegawai yang terlambat masuk kantor.
2. Kemampuan dalam menyelesaikan tugas belum maksimal.
3. Pegawai masih sering meninggalkan kantor pada saat jam kerja berlangsung.
4. Rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai.

## **1.3 Cakupan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka perlu dilakukan batasan masalah terhadap masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Penelitian ini difokuskan pada kinerja pegawai, disiplin kerja, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan di Bappeda Jepara. Penelitian ini

akan mengukur seberapa besar pengaruh disiplin kerja, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Peneliti memilih kinerja pegawai karena meningkatnya kinerja pegawai akan membawa kemajuan dan pada umumnya mempermudah pencapaian visi dan misi instansi pada khususnya. Pegawai yang dimaksud di sini adalah pegawai Bappeda Jepara.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh antara disiplin kerja, kompetensi pegawai dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di bappeda Jepara?
2. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di bappeda Jepara ?
3. Apakah ada pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di bappeda Jepara ?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di bappeda Jepara ?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh disiplin kerja, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di bappeda Jepara

2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di bappeda Jepara.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di bappeda Jepara.
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di bappeda Jepara.

## 1.6 Kegunaan Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

### 1. Manfaat Teoritis

#### a. Bagi Peneliti

Untuk mendapatkan pengalaman atau pengetahuan dalam melakukan penelitian, baik secara teori maupun praktik serta menerapkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang diperoleh.

#### b. Bagi Pembaca

Penelitian diharapkan dapat menambah khasanah bacaan dan dapat digunakan sebagai referensi atau bahan pustaka bagi para peneliti berikutnya.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Universitas Negeri Semarang

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan koleksi sehingga memberikan wawasan dan pengetahuan yang lebih luas

tentang studi kajian administrasi yang ada dalam kehidupan masyarakat.

b. Bagi BappedaJepara

Sebagai bahan refleksi bagi instansi akan pentingnya disiplin kerja, kompetensi pegawai dan kepemimpinan kinerja pegawai di Bappeda Jepara.

### **1.7 Orisinalitas Penelitian**

Penelitian ini mengungkapkan tentang pengaruh disiplin kerja, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada judul; penelitian, waktu penelitian, objek penelitian, dan tempat penelitian yang digunakan. Pada penelitian ini, peneliti mengkaji mengenai pengaruh disiplin kerja, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan kinerja pegawai di Bappeda Jepara.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 2.1 Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)

##### 2.1.1 Kinerja

Teori Kinerja yang diperkenalkan oleh Wirawan tahun 2009 yaitu keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor internal karyawan meliputi disiplin kerja, motivasi kerja, penguasaan dan keterampilan. Sedangkan lingkungan internal organisasi meliputi kepemimpinan, strategi organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan serta kebijakan organisasi.

Teori kinerja yang diperkenalkan oleh Wirawan tahun 2009 digunakan sebagai teori dasar dalam penelitian ini karena model teori tersebut sudah mencakup keseluruhan variabel baik variabel dependen maupun independen dalam penelitian ini. Variabel-variabel tersebut diantaranya, kinerja pegawai (Y), disiplin kerja (X2), kompetensi pegawai (X2), dan kepemimpinan (X3). Variabel organisasi dalam teori ini terwakili oleh disiplin kerja yang termasuk sub variabel internal karyawan. Variabel lingkungan internal organisasi dalam teori ini terwakili oleh variabel kompetensi pegawai dan kepemimpinan

## 2.2 Kajian Variabel Penelitian

### 2.2.1 Landasan Dasar Kinerja

#### 2.2.1.1 Pengertian Kinerja

Untuk dapat memahami kinerja maka perlu mengetahui pengertian dari kinerja tersebut. Wibowo (2014: 3) menyatakan bahwa “kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja”. Sedangkan menurut Sinambela, dkk (2011: 136) menyatakan bahwa:

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Selain pengertian kinerja di atas, Wirawan (2012: 5) menyatakan bahwa “kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”. Kemudian Mangkunegara (2009: 97) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pendapat lain Riva’i dan Basri dalam Sinambela (2012: 6)

menyatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai baik perseorangan maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

#### **2.2.1.2 Penilaian Kinerja**

Untuk dapat memahami penilaian kinerja maka perlu mengetahui pengertian dari penilaian kinerja tersebut. Bacal dalam Wibowo (2014:187) menginterpretasikan bahwa “penilaian kinerja atau performance appraisal adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode tertentu”. Pendapat lain Williams dalam Wibowo (2014: 188) menyatakan bahwa “penilaian kinerja adalah sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan serta keputusan tentang kecukupan atau kekurangan professional yang menunjukkan apa kekurangan bawahan”. Sedangkan menurut Armstrong dalam

wibowo (2014: 188) menyatakan bahwa “penilaian kinerja adalah secara regular mencatat pengukuran kinerja pekerja dan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume serta melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya”.

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa performance appraisal atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

### **2.2.1.3 Faktor-faktor Penilaian Kinerja**

Kinerja pegawai dapat terlaksana melalui faktor-faktor penilaian kinerja. Menurut Moehariono (2014: 139-140) faktor penilaian secara individu ada lima, yaitu (1) hasil kerja; (2) perilaku; (3) atribut dan kompetensi; (4) komparatif.

Hasil kerja yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja biasanya terukur seberapa besar yang telah dihasilkan. Kedua, perilaku yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, kesopanan, dan perilakunya baik terhadap sesama karyawan. Ketiga atribut dan kompetensi yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya. Keempat komparatif yaitu

membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

Selain fakto-faktor penilaian kinerja di atas, Allen dalam Wibowo (2014: 193) menginterpretasikan tiga manfaat penilaian kinerja, meliputi : (1) penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun; (2) proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil; (3) Komponen kunci dari strategi kompetitif.

Penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwasanya manfaat penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai. Serta pimpinan dapat mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya. Maka pimpinan dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut. Sehingga akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis mengenai hasil evaluasi kinerja serta komunikasi yang telah dilakukan oleh atasan dan bawahan sehingga dari tujuan organisasi di dalam instansi akan cepat tercapai.

#### **2.2.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Mangkunegara (2008: 67) membedakan kinerja pegawai sebagai

faktor pendukung yang penting, diantaranya: (1) Faktor Kemampuan yaitu secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata IQ (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya; (2) Faktor Motivasi yaitu terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **1.2.15 Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja dipergunakan sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk mengukur suatu hasil kinerja pegawai atau tolak ukur dalam menilai kinerja. Pada dasarnya kinerja pegawai yaitu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan tujuan dalam organisasi. Indikator kinerja sangat diperlukan oleh instansi ataupun lembaga-lembaga, sehingga dapat mengetahui berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat diambil indikator kinerja pegawai menurut Wirawan (2009: 54-55).

(1) Hasil kerja keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya; (2) Perilaku kerja diperlukan karena merupakan persyaratan dalam melaksanakan pekerjaan dengan berperilaku kerja tertentu, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh organisasi; (3) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya, sebagai manusia karyawan mempunyai banyak sifat pribadi yang dibawah sejak lahir dan diperoleh ketika dewasa dari pengalaman kerjanya.

## **2.2.2 Disiplin Kerja**

### **2.2.2.1 Definisi Disiplin Kerja**

Untuk dapat memahami disiplin kerja maka perlu mengetahui pengertian dari disiplin kerja tersebut. Secara etimologis, disiplin bersal dari bahasa inggris *disciple* yang berarti “pengikut” atau “penganut”, “pengajaran”, “latihan”, dan sebagainya. Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu di mana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan, kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Riva’i (2004: 40) menyatakan bahwa “disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu

perilaku serta sebagian sesuatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku”. Selain itu menurut Hasibuan (2003: 42) menyatakan bahwa “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku”. Sedangkan menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2011: 86) menyatakan bahwa:

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya, disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Dengan disiplin yang tinggi, para pegawai akan mentaati semua peraturan yang ada, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

#### **2.2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja dapat terlaksana melalui beberapa faktor pendukung. Singodimedjo dalam Sutrisno (2011: 89) membedakan disiplin kerja sebagai faktor pendukung yang penting, diantaranya:

- (1) besar kecilnya pemberian kompensasi;
- (2) ada tidaknya

keteladanan pimpinan dalam perusahaan; (3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan; (4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan; (5) ada tidaknya pengawasan pimpinan; (6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan; (7) diciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Besar kecilnya pemberian kompensasi yaitu dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia menerima kompensasi yang memadai. Kedua, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin. Ketiga, Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan yaitu disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Keempat, Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan yaitu bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Kelima, ada tidaknya pengawasan pimpinan yaitu kegiatan yang dilakukan perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Keenam, ada tidaknya perhatian kepada para karyawan yaitu Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka membutuhkan masih membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpinnya sendiri. Ketujuh, diciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin misal saling menghormati, melontarkan pujian, sering mengikutsertakan karyawan dalam dalam pertemuan-pertemuan.

#### **2.2.2.3 Jenis-Jenis Disiplin**

Disiplin kerja berlangsung melalui berbagai macam model disiplin. Hartatik (2014: 190) membedakan lima jenis disiplin yaitu (1) disiplin diri; (2) disiplin kelompok; (3) disiplin preventif; (4) disiplin korektif; (5) disiplin progresif.

Disiplin diri merupakan sikap yang dikontrol oleh diri sendiri melalui disiplin diri, karyawan merasa bertanggung jawab dan dapat mengatur dirinya sendiri untuk kepentingan organisasi. Kedua, disiplin kelompok merupakan tunduknya kelompok terhadap peraturan, perintah, dan ketentuan yang berlaku serta mampu mengendalikan diri dari dorongan kepentingan dalam upaya pencapaian cita-cita dan tujuan tertentu. Ketiga, disiplin preventif merupakan Disiplin yang ditujukan untuk mendorong pegawai agar berdisiplin dengan menaati dan mengikuti berbagai standar serta peraturan yang telah ditetapkan. Keempat, disiplin korektif bertujuan Untuk memperbaiki pelanggaran dan mencegah

pegawai yang lain melakukan perbuatan serupa dan mencegah tidak adanya lagi pelanggaran di kemudian hari. Kelima, disiplin progresif merupakan Pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang

#### 2.2.2.4 Prinsip-Prinsip Disiplin

Untuk dapat memahami hakikat suatu disiplin kerja perlu diketahui dari disiplin kerja tersebut. Heru Subekti dalam (Hartatik: 188-189) mengemukakan setidaknya ada sepuluh prinsip dasar disiplin, yaitu: (1) pimpinan mempunyai perilaku positif; (2) penelitian yang cermat; (3) kesegaran; (4) fokus pada masalah; (5) peraturan dijalankan secara konsisten; (6) lindungi kerahasiaan; (7) fleksibel; (8) mengandung nasihat; (9) tindakan konstruktif; (10) follow up.

Pimpinan mempunyai perilaku positif yaitu Seorang pemimpin harus dapat menjadi role model atau panutan bagi bawahannya. Kedua, penelitian yang cermat yaitu Dampak dari tindakan indisipliner cukup serius dan pimpinan harus memahami akibatnya. Oleh karena itu, data dikumpulkan secara faktual, dapatkan informasi dari staf yang lain. Ketiga, kesegaran yaitu Pimpinan harus peka terhadap hal yang dilakukan bawahan sesegera mungkin dan harus diatasi dengan cara yang bijaksana. Keempat, fokus pada masalah yaitu Pimpinan harus dapat melakukan penekanan pada kesalahan yang dilakukan bawahan, bukan pada

pribadinya. Kemukakan bahwa kesalahan yang dilakukan tidak dapat dibenarkan.

Selanjutnya, peraturan dijalankan secara konsisten yaitu setiap pegawai yang bersalah harus dibina sehingga mereka tidak merasa dihukum dan dapat menerima sanksi yang dilakukan secara wajar. Keenam, lindungi kerahasiaan yaitu tindakan indisipliner akan mempengaruhi ego staf. Oleh karena itu lebih baik diskusikan permasalahan secara pribadi. Pada ruangan tersendiri dengan suasana yang rileks dan tenang. Ketujuh, fleksibel yaitu tindakan indisipliner ditetapkan apabila seluruh informasi tentang pegawai telah dianalisis dan dipertimbangkan. Kedelapan, mengandung nasihat yaitu Jelaskan secara bijaksana bahwa pelanggaran yang dilakukan tidak dapat diterima. File pegawai yang berisi catatan khusus dapat digunakan sebagai acuan sehingga ia dapat mematuhi kesalahannya. Kesembilan, tindakan konstruktif yaitu kesalahan yang dibuat bawahan serta pimpinan menjelaskan kembali pentingnya peraturan untuk staf maupun organisasi. Kesepuluh, follow up yaitu Pimpinan harus secara cermat mengawasi dan menetapkan apakah perilaku bawahan sudah berubah.

#### **2.2.2.5 Indikator Disiplin Kerja**

Indikator disiplin kerja menurut Moenir (2001: 94-95)

membedakan dua jenis disiplin yang sangat dominan dalam usaha menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan apa yang dikehendaki

oleh organisasi. Kedua jenis disiplin itu ialah disiplin dalam hal waktu dan disiplin dalam hal kerja atau perbuatan. Kedua jenis disiplin tersebut merupakan kesatuan yang tak dapat dipisahkan serta saling memengaruhi. Disiplin waktu adalah jenis disiplin yang paling mudah dilihat dan dikontrol baik oleh manajemen yang bersangkutan maupun oleh masyarakat. Gambaran umum oleh masyarakat terhadap ada atau tidaknya disiplin memang dicerminkan oleh kedisiplinan dalam hal jam kerja, isi pekerjaan pada dasarnya terdiri dari metode pengajaran, prosedur kerjanya, waktu dan jumlah unit yang telah ditetapkan dan mutu yang telah dibakukan. Keempat ini bentuknya dalam aturan yang harus diikuti secara ketat dan tepat. Disiplin dalam hal waktu dan kerja dicerminkan oleh faktor yang sekaligus menjadi indikator pada variabel disiplin kerja yaitu ketepatan waktu, tanggung jawab, ketaatan terhadap aturan.

Ketepatan waktu atau para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik. Kedua, tanggung jawab merupakan pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki kedisiplinan yang baik. Ketiga, ketaatan terhadap aturan atau Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal atau identitas, membuat izain bila tidak masuk kerja, merupakan cerminan disiplin yang tinggi.

## 2.2.3 Kompetensi Pegawai

### 2.2.3.1 Definisi Kompetensi Pegawai

Untuk dapat memahami kompetensi pegawai maka perlu mengetahui pengertian dari kompetensi tersebut. Spencer and Spencer (1993) dalam Sutrisno (2011:202) memberikan definisi “kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya”. Selain itu Boulter dan Hill (2003) dalam Sutrisno (2011:203) mengemukakan “kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memberikan kinerja mungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu”. Sedangkan menurut Finch dan Crunkilton (1979) dalam Sudarmanto (2009:48) mengemukakan “kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang harus dimiliki oleh SDM organisasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan atau wawasan dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab.

### 2.2.3.2 Manfaat Penggunaan Kompetensi

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi dan sistem remunerasi. Ruky dalam Sutrisno (2009: 208-209) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu (1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai; (2) Alat seleksi karyawan; (3) memudahkan adaptasi terhadap perubahan; (4) menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi; (5) dasar untuk pengembangan system remunerasi; (6)memaksimalkan produktivitas.

### 2.2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi yang ada pada pegawai terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa faktor kompetensi tersebut. Michael Zwell (2000:56-57) dalam Wibowo (2014: 283-284) mengidentifikasi bahwa terdapat tujuh faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu (1) keyakinan dan nilai-nilai; (2) keterampilan; (3) pengalaman; (4) motivasi; (5) karakteristik kepribadian; (6) isu emosional; (7) kemampuan intelektual.

Keyakinan dan nilai-nilai merupakan Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kedua, keterampilan merupakan keterampilan yang dapat dipelajari dipraktikkan dan diperbaiki, misalnya keterampilan menulis dapat diperbaiki dengan instruksi. Keterampilan berbicara di depan umum akan meningkatkan kecekapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Ketiga, pengalaman merupakan keahlian dari banyak kompetensi misal pengalaman mengorganisasi orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional.

Selanjutnya motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan serta memberikan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Kelima, karakteristik kepribadian bertujuan untuk dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, kemampuan bekerja dalam tim memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Keenam, isu emosional bertujuan untuk dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Ketujuh, kemampuan

intelektual merupakan kemampuan yang tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

#### **2.2.3.4 Karakteristik Kompetensi**

Karakteristik kompetensi menurut Wibowo (2014: 273) menyatakan bahwa ada lima tipe karakteristik kompetensi yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

Motif yaitu sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Kedua, konsep diri yaitu sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Ketiga, pengetahuan yaitu informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Keempat, keterampilan yaitu Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis konseptual.

Dengan kata lain karakteristik kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

#### **2.2.3.5 Indikator Kompetensi Pegawai**

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat di ambil indikator kompetensi pegawai menurut Gordon dalam Sutrisno (2009: 204) yaitu Pengetahuan (*knowledge*), pemahaman

(*understanding*), kemampuan (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), minat (*interest*).

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan. Kedua, pemahaman (*understanding*) merupakan kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien. Ketiga, kemampuan (*skill*) merupakan sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya Nilai (*value*) merupakan standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain). Kelima, Sikap (*attitude*) merupakan perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan

sebagainya. Keenam, minat (*interest*) merupakan kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

## **2.2.4 Tinjauan Tentang Kepemimpinan**

### **2.2.4.1 Pengertian Kepemimpinan**

Untuk dapat memahami kepemimpinan maka perlu mengetahui pengertian kepemimpinan tersebut. Sutrisno (2011: 213) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan”. Selain itu menurut Siagian dalam Sutrisno (2011: 214) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya”. Sedangkan menurut Anoraga dalam Sutrisno (2011: 214) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu”.

Definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok. Memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya serta untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

#### **2.2.4.2 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan menurut Terry dalam Sutrisno (2011: 219) fungsi pemimpin dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat diantaranya yaitu: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerakkan; (4) pengendalian.

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain macam organisasi, situasi dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Selain fungsi kepemimpinan di atas Handoko (1986: 299) membedakan agar kelompok berjalan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu: 1) fungsi-fungsi yang

berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah 2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial. Fungsi yang pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok ng lain, penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya.

Definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan.

#### **2.2.4.3 Tipe-tipe Kepemimpinan**

Tipe-tipe kepemimpinan menurut Siagian (2010: 31-38) terdiri dari lima tipe kepemimpinan yaitu: (1) Tipe yang Otokratik adalah seseorang yang sangat egois, egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinprestasikannya sebagai kenyataan. (2) Tipe Paternalistik adalah tipe pemimpin yang banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris; (3) Tipe yang Kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut

meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu dikagumi. Penampilan fisik ternyata bukan ukuran yang berlaku umum karena ada pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik yang kalau hanya dilihat dari penampilan fisiknya saja sebenarnya tidak atau kurang mempunyai daya tarik; (4) Tipe yang *Laissez Faire* adalah seorang pemimpin yang *laissez faire* melihat perannya sebagai “polisi lalu lintas”. Dengan anggapan bahwa para anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku, seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan; (5) Tipe yang Demokratik adalah baik di kalangan ilmuwan maupun di kalangan praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe pemimpin yang paling ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratik. Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

#### 2.2.4.4 Indikator Kepemimpinan

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat di ambil indikator kepemimpinan menurut Edwin Ghiselli dalam Handoko (1997: 297) yaitu (1) kemampuan; (2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan; (3) kecerdasan; (4) ketegasan (*decisiveness*); (5) kepercayaan diri; (6) inisiatif.

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

### 2.3 Kajian Penelitian Terdahulu

Selain dukungan oleh teori yang telah disampaikan di atas penulis merujuk pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan disiplin kerja, kompetensi pegawai dan Kepemimpinan. Hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Nama	Judul Penelitian	Variabel	Hasil/Kesimpulan
1	Jaka Alit Wiratmadkk (2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Diklat dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung	a. Kinerja pegawai b. Kepemimpinan c. Diklat Disiplin kerja	Berdasarkan nilai $F_{hitung}$ 196,250 lebih besar dari nilai $F_{tabel}$ 2,71 maka dapat diartikan bahwa ada pengaruh Signifikan secara Simultan Variabel Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung
2	Silvia, Bagia dkk (2016)	Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Adirama	a. Kinerja Pegawai b. Kompetensi Budaya Kerja	Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Adirama. Besar sumbangan pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah 78,00% sedangkan hubungan pengaruh karyawan sebesar 22,00%
3	Heny Sidanti (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Diplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun	a. Kinerja Pegawai b. Lingkungan Kerja c. Disiplin Kerja Motivasi Kerja	Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan uji F yang mana $F_{hitung} > F_{tabel}$ ( $79,149 > 2,79$ ) menunjukkan bahwa faktor Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun
4	Dhesty	<i>Relationships of</i>	a. Kinerja	Menunjukkan adanya

Kasim dkk (2016)	<i>Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of Employees Administration Abespura Hospital Papua 2015</i>	Pegawai b. Disiplin c. Kepemimpinan d. Pelantikan motivasi	pengaruh yang signifikan antara Disiplin, Kepemimpinan, Pelantikan dan Motivasi terhadap Kinerja Administrasi Rumah Sakit Abespura Papua 2015
------------------	--	---	---

## 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

### 2.4.1 Kerangka Berpikir

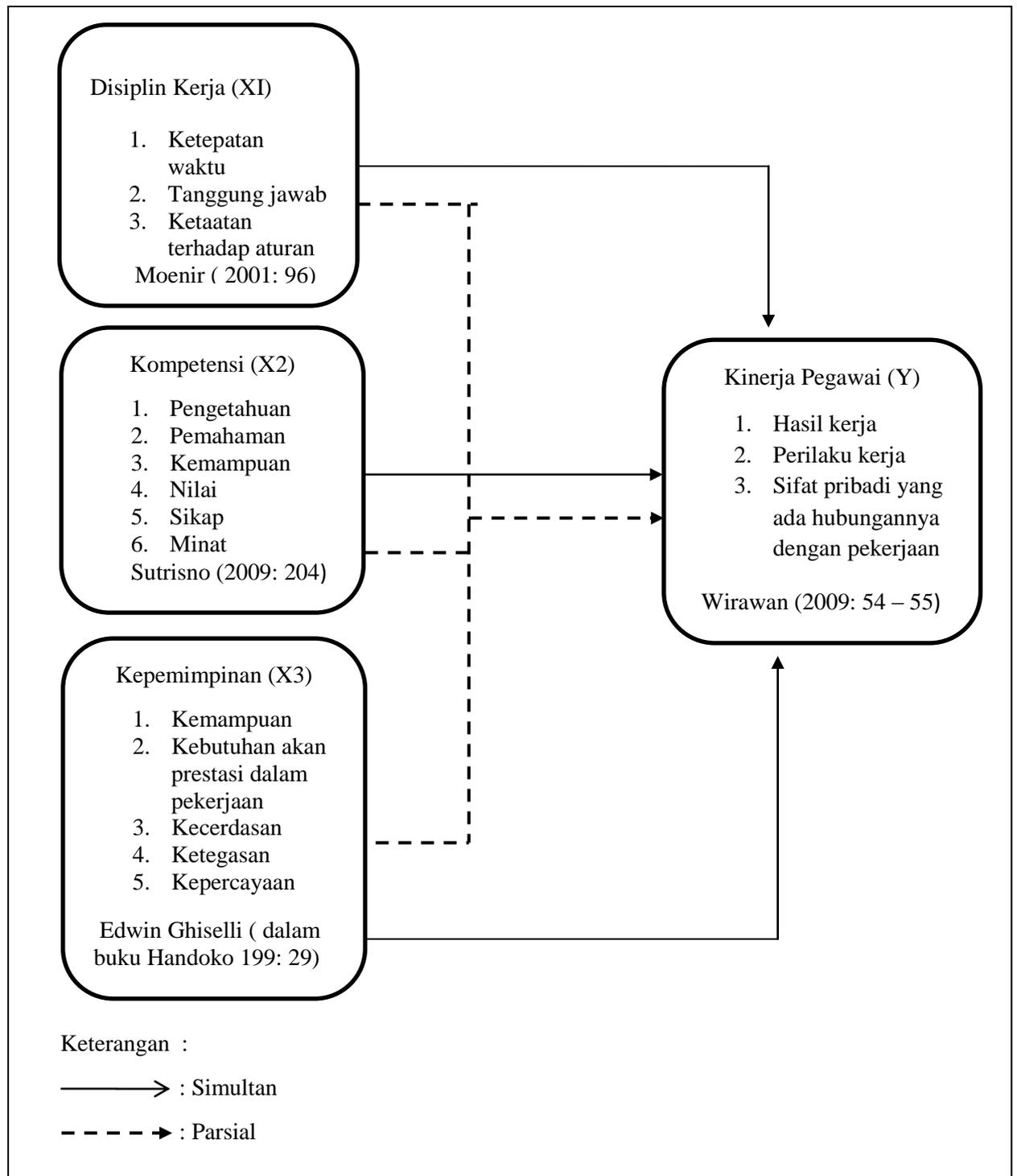
Kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran dalam Sugiyono, 2013:91). Kerangka berfikir menjadi alur pikir yang digunakan dalam penelitian ini, menjelaskan permasalahan tentang Kinerja Pegawai. Disiplin Kerja, Kompetensi Pegawai dan Kepemimpinan dijelaskan kembali dalam kerangka berfikir ini.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Disiplin kerja sangat penting untuk pertumbuhan organisasi dan digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan, baik secara perorangan maupun kelompok. Di samping itu, disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyanangi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kompetensi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, seleksi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan dan sebagainya. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses sumber daya manusia, akan semakin meningkatkan budaya organisasi.

Kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Berdasarkan uraian di atas, kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2**Kerangka Berpikir

### 2.4.2 Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010: 96) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Ada pengaruh disiplin kerja, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Jepara.
- H2 : Ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Bappeda Jepara.
- H3 : Ada pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Bappeda Jepara.
- H4 : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Jepara.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja, kompetensi pegawai dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bappeda Jepara . Hal ini berarti semakin tinggi tingkat disiplin kerja, semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin baik kepemimpinan dan semakin tinggi kinerja pegawai, maka semakin meningkatnya kualitas kinerja Pegawai di Bappeda Jepara.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Bappeda Jepara. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai maka semakin baik kualitas kinerja pegawai yang akan dicapai dan sebaliknya semakin rendah tingkat disiplin kerja maka semakin rendah kinerja pegawai di Bappeda Jepara.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Bappeda Jepara. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai maka semakin baik kualitas kinerja pegawai yang akan dicapai dan sebaliknya semakin rendah

kompetensi pegawai maka semakin rendah kinerja pegawai di Bappeda Jepara.

4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Jepara. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin baik kinerja pegawai yang akan dicapai dan sebaliknya semakin rendah tingkat kepemimpinan maka semakin rendah kualitas kinerja pegawai di Bappeda Jepara.

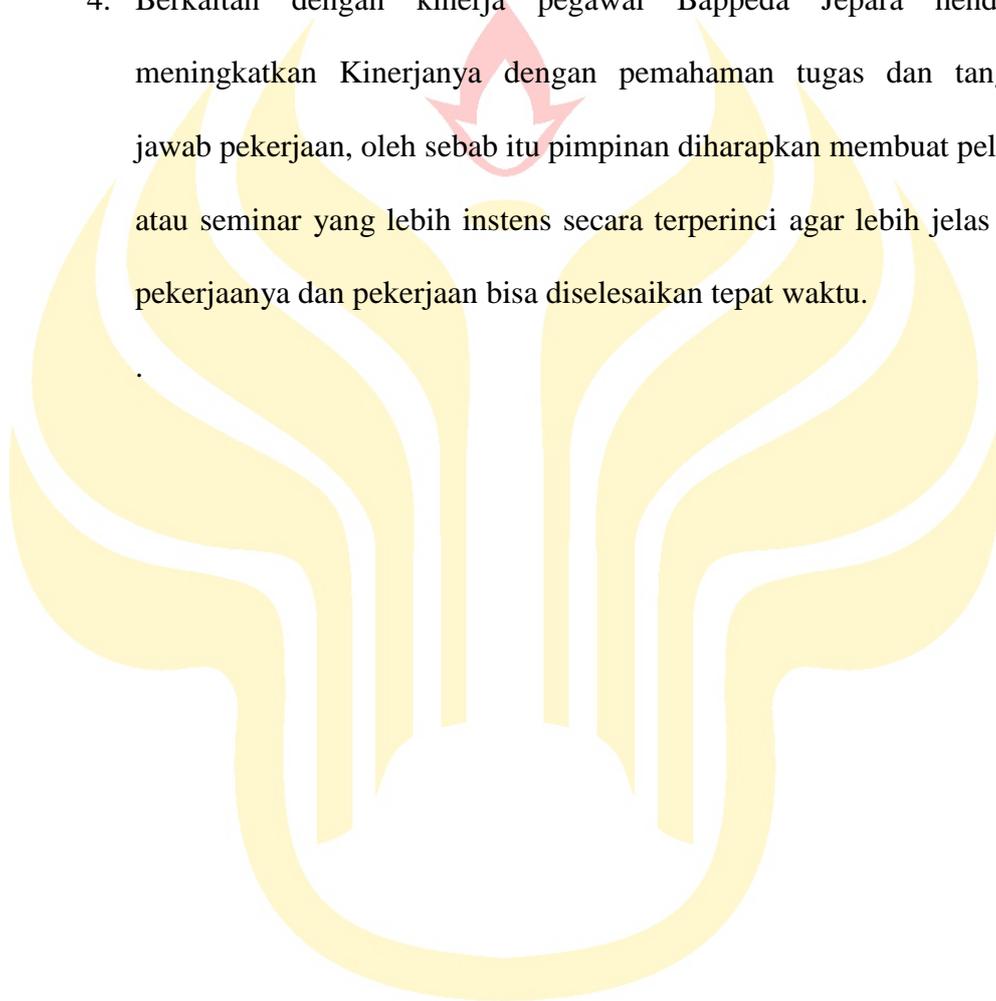
## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan disiplin kerja, pihak Bappeda Jepara atau pimpinan sebaiknya lebih mengawasi kedisiplinan pegawai terkait pemantauan kerja mengenai ketepatan dalam penyelesaian tugas kantor ataupun pegawai sebaiknya berangkat sesuai jam yang telah diberlakukan yaitu pukul 07.00 WIB.
2. Berkaitan dengan kompetensi pegawai terutama dengan hasil presentase terendah pada indikator pengetahuan, pegawai sebaiknya diberi pelatihan mengenai pengembangan pelatihan berbasis kompetensi. Agar pegawai dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi untuk berkarir lebih tinggi.
3. Berkaitan dengan kepemimpinan terungkap bahwa pimpinan kurang memberikan perhatian kepada karyawan. Oleh karena itu sebaiknya pimpinan lebih memperhatikan kesulitan pegawainya dalam berkerja,

mendengarkan keluhan dari pegawai, dan mampu memberikan masukan kepada pegawai.

4. Berkaitan dengan kinerja pegawai Bappeda Jepara hendaknya meningkatkan Kinerjanya dengan pemahaman tugas dan tanggung jawab pekerjaan, oleh sebab itu pimpinan diharapkan membuat pelatihan atau seminar yang lebih instens secara terperinci agar lebih jelas target pekerjaanya dan pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu.



# UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR PUSTAKA

- Suharsimi, Arikunto.2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Alit Wiratama, Jaka.2013. Pengaruh Kepemimpinan, Diklat dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Dalam Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol 7 No. 2. Bali.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2009. *Organisasi dan Mananjemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivarriate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (edisi 2)*. Jogjakarta: BPFEE.
- Hartatik, Indah.Puji. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Lakasana.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, AA. Anwar. 2009. *Manaemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja: Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moenir, A S. 2001. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Nata Eka, Septiana.2015, Pengaruh Kepemimpinan, Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Mandiraja Kabupaten Banjarnegara. Dalam Jurnal Economic Education Analysis Journal vol 4 No 2. Semarang : UNNES
- Priansa, Donni.Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: ALFABETA.
- Rivai, Veitzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang.P. 2010. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Sinambela, Litjan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudjana. 2001. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Metodologi Penelitian: Bisnis Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Uha, Ismail Nawawi. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Utomo, Novi Widi. 2016. "Pengaruh Disiplin Kerja, Fasilitas Kantor dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan di Kabupaten Grobogan". *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.