



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA,
DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA
(Studi Kasus pada Perangkat Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah
Kabupaten Tegal)**

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang

Oleh

Fajar Nurhidayat
NIM 7101413091

UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2017

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing. untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Jumat

Tanggal : 6 Oktober 2017

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



Dosen Pembimbing



Ade Rustiana

NIP. 196801021992031002

UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 24 Oktober 2017

Penguji I



Dra. Nanik Suryani, M. Pd.
NIP. 195604211985032001

Penguji II



Hengky Pramusinto, S. Pd., M. Pd.
NIP. 198010142005011001

Penguji III



Ade Rustiana
NIP. 196801021992031002

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono, M. M.
NIP 195601031983121001

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fajar Nurhidayat

NIM : 7101413091

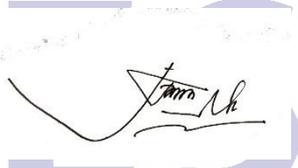
Tempat Tanggal Lahir: Tegal, 8 Januari 1995

Alamat : Jalan Melati Desa Depok Rt 01 Rw 01 Kecamatan
Pangkah Kabupaten Tegal

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. pendapat atau temuan dari orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip dan 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, 6 Oktober 2017

UNN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG


Fajar Nurhidayat

NIM 7101413091

MOTO DAN PERSEMBAHAN

MOTO

Seseorang tentunya memiliki keterbatasan yang menjadi penghambat. Namun cita-cita adalah motivasi yang akan merubah segalanya.

(Fajar Nurhidayat)

PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur yang mendalam, skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Orang tuaku Bapak Sartono (Alm) dan Ibu Tunibah tercinta, kakakku Toto Budi Setiyawan dan Ari Wibowo, dan wanita yang aku dambakan Fiki Illmawati.
2. Almamaterku.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa (Studi Kasus pada Perangkat Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal). Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Strata Satu guna meraih gelar Sarjana Pendidikan pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Atas segala bantuan dan dukungan yang diberikan dalam penyusunan skripsi ini, maka penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

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, M.M., Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perizinan pelaksanaan penelitian.
3. Ade Rustiana, Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perizinan pelaksanaan penelitian sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran dalam penyusunan skripsi ini.

4. Seluruh dosen beserta staf Pendidikan Ekonomi yang telah memberikan bekal ilmu yang tak ternilai harganya selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Negeri Semarang.
5. Kepala KESBANGPOL Kabupaten Tegal yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perizinan pelaksanaan penelitian.
6. Kepala BAPPEDA Kabupaten Tegal yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
7. Drs. Bambang Sihana., selaku Camat Pangkah yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
8. Bapak dan Ibu Kepala Desa di 9 (sembilan) desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
9. Seluruh perangkat desa yang telah meluangkan waktu sebagai responden dalam penelitian.
10. Teman-teman seperjuangan Pendidikan Administrasi Perkantoran A angkatan 2013.
11. Semua pihak terkait yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak pada umumnya dan bagi mahasiswa pendidikan pada khususnya.

Semarang, 6 Oktober 2017

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI



Fajar Nurhidayat

NIM 710141309

SARI

Nurhidayat, Fajar. 2017. *“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa (Studi Kasus pada Perangkat Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal)”*. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Dr. Ade Rustiana, M.Si.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Perangkat Desa

Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang baik tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal. Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat desa di lingkup Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah yaitu sebanyak 67 perangkat desa sekaligus dipakai sebagai sampel karena jumlah responden kurang dari 100. Variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja sebagai variabel terikat. Metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini yaitu menggunakan angket/kuesioner. Analisis data menggunakan metode analisis deskriptif persentase, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis dengan bantuan program SPSS.

Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan $Y=8,672+0,122X_1+0,221X_2+0,200X_3+e$. Uji keberartian persamaan regresi dengan uji F, diperoleh $F_{hitung} = 42,404$ dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Besarnya pengaruh secara simultan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa yaitu sebesar 65,3%. Pengaruh secara parsial untuk kepemimpinan sebesar 6,55%, untuk motivasi kerja sebesar 10,89%, dan untuk disiplin kerja sebesar 20,16%.

Simpulan dalam penelitian ini bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal baik secara simultan maupun parsial. Saran dalam penelitian ini adalah 1) kepemimpinan kepala desa perlu ditingkatkan dengan memberikan pujian kepada perangkat desa atas hasil kerja dan bersikap lebih *supportive*, 2) kepala desa perlu memberikan kesempatan lebih banyak lagi bagi perangkat desa untuk mengungkapkan pendapat dan kritikan terhadap sesuatu hal, 3) disiplin kerja perangkat desa perlu ditingkatkan dengan kepala desa melakukan pengawasan terhadap perangkat desa supaya kinerja perangkat desa meningkat.

ABSTRACT

Nurhidayat, Fajar. 2017. "*The Influence of Leadership, Work Motivation, and Work Discipline toward the Village Officials Performance (Case Study on Village Officials of Southern Region of Pangkah Subdistrict of Tegal Regency)*". A Final Project. Economic Education Department. Economics Faculty. Semarang State University. Advisor: Dr. Ade Rustiana, M.Si.

Keywords: Leadership, Work Motivation, Work Discipline, and Village Officials Performance

Performance is the result of work both in quality and quantity achieved by an employee in performing their duties in accordance with their respective responsibilities to achieve organizational goals. Good performance is of course influenced by several factors, such as leadership, work motivation, and discipline of village officials performance in the Village Head Office of southern Pangkah Subdistrict Tegal regency. The purpose of this research is to know the influence of leadership, work motivation, and work discipline on the performance of village officials in the Village Head Office of the southern region of Pangkah Subdistrict of Tegal Regency.

The population in this research is all village officials in the scope of the Village Head Office of the southern region of Pangkah Subdistrict that is 67 village officials as well as used as a sample because the number of respondents is less than 100. The variables which are studied are leadership, work motivation, and work discipline as independent variables, and performance as a dependent variable. Data collection method used in this research is using questionnaire. Data analysis using analysis descriptive percentage method, classical assumption test, multiple linear regression analysis, and hypothesis test with SPSS program.

Results of multiple linear regression analysis obtained equation $Y=8,672+0,122X_1+0,221X_2+0,200X_3+e$. The significance test of regression equation with F test, obtained $F_{count} = 42,404$ with significance 0,000 less than 0,05. The magnitude of influence simultaneously between leadership, work motivation, and work discipline on the performance of village officials that is equal to 65,3%. Partial influence of leadership was 6,55%, work motivation was 10,89%, and work discipline was 20,16%.

The conclusion of this research that there is a positive and significant influence between leadership, work motivation, and work discipline on the performance of village officials in the Village Head Office of Southern Pangkah Subdistrict of Tegal Regency either simultaneously or partially. The suggestions of this research are 1) the leadership of the village head needs to be improved by giving praise to the village officials for the results of work and being more supportive, 2) the village head needs to provide more opportunities for the village officials to express opinions and criticisms on something, 3) the discipline of village officials work needs to be improved with the village head monitoring village officials to improve the performance of the village officials.

DAFTAR ISI

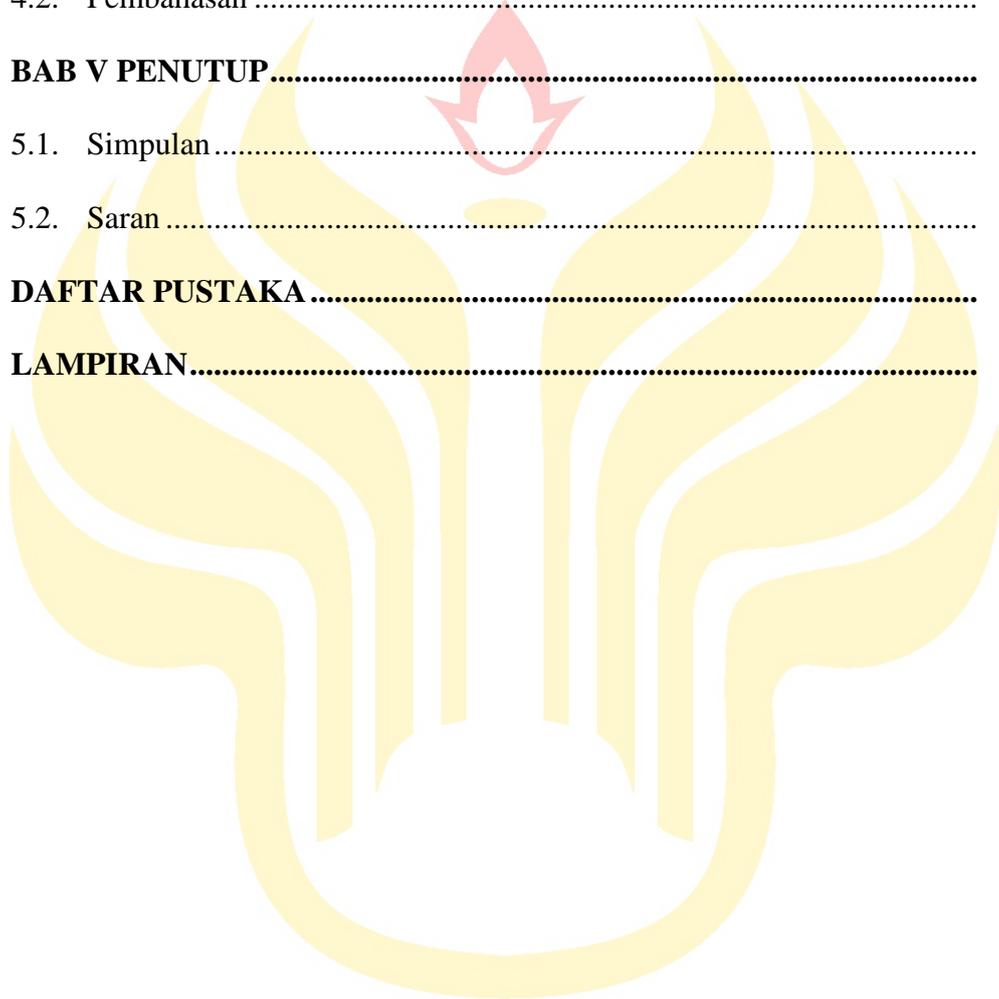
	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA	vi
SARI	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi masalah	11
1.3. Cakupan Masalah	11
1.4. Perumusan Masalah	12
1.5. Tujuan Penelitian	12
1.6. Kegunaan Penelitian	13
1.7. Orisinalitas Penelitian	14
BAB II LANDASAN TEORI	15

2.1.	Tinjauan Kinerja	15
2.1.1.	Pengertian Kinerja	15
2.1.2.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	16
2.1.3.	Penilaian Kinerja.....	16
2.1.4.	Tujuan Penilaian Kinerja	18
2.1.5.	Indikator Kinerja.....	18
2.2.	Tinjauan Kepemimpinan	19
2.2.1.	Pengertian Kepemimpinan.....	19
2.2.2.	Sifat-Sifat Kepemimpinan	20
2.2.3.	Teori Kepemimpinan	21
2.2.4.	Tipe Kepemimpinan	21
2.2.5.	Macam-Macam Kepemimpinan	22
2.2.6.	Indikator Kepemimpinan	23
2.3.	Tinjauan Motivasi Kerja	23
2.3.1.	Pengertian Motivasi	23
2.3.2.	Fungsi Motivasi	24
2.3.3.	Teori Motivasi.....	25
2.3.4.	Jenis-Jenis Motivasi.....	26
2.3.5.	Indikator Motivasi.....	26
2.4.	Tinjauan Disiplin Kerja	27
2.4.1.	Pengertian Disiplin	27
2.4.2.	Jenis-Jenis Disiplin	27
2.4.3.	Tujuan Disiplin	28

2.4.4. Prinsip-Prinsip Disiplin.....	28
2.4.5. Indikator Disiplin.....	29
2.5. Penelitian Terdahulu.....	31
2.6. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis.....	35
2.6.1. Kerangka Pemikiran.....	35
2.6.2. Pengembangan Hipotesis.....	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
3.1. Jenis dan Desain Penelitian.....	40
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian.....	40
3.2.1. Populasi.....	40
3.3. Variabel Penelitian.....	45
3.3.1. Variabel Bebas (X).....	45
3.3.2. Variabel Terikat (Y).....	46
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	46
3.4.1. Angket (Kuesioner).....	46
3.5. Uji Coba Instrumen.....	47
3.5.1. Validitas.....	47
3.5.2. Reliabilitas.....	52
3.6. Metode Analisis Data.....	53
3.6.1. Analisis Deskriptif Persentase.....	54
3.6.2. Uji Asumsi Klasik.....	56
3.6.2.1. Uji Multikolinearitas.....	56
3.6.2.2. Uji Normalitas.....	57

3.6.2.3. Uji Heteroskedastisitas	57
3.6.3. Analisis Regresi Linier Berganda	58
3.6.4. Uji Hipotesis	59
3.6.4.1. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	59
3.6.4.2. Uji Parsial (Uji t)	59
3.6.4.3. Koefisien Determinasi Simultan (R^2)	59
3.6.4.4. Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	60
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1. Hasil Penelitian.....	61
4.1.1. Analisis Deskriptif Persentase	61
4.1.1.1. Analisis Deskriptif Persentase Variabel Kepemimpinan (X1).....	61
4.1.1.2. Analisis Deskriptif Persentase Variabel Motivasi Kerja (X2).....	67
4.1.1.3. Analisis Deskriptif Persentase Variabel Disiplin Kerja (X3).....	74
4.1.1.4. Analisis Deskriptif Persentase Variabel Kinerja(Y)...	84
4.1.2. Uji Asumsi Klasik.....	91
4.1.2.1. Uji Multikolinearitas.....	91
4.1.2.2. Uji Normalitas	92
4.1.2.3. Uji Heteroskedastisitas	93
4.1.3. Analisis Regresi Linier Berganda.....	95
4.1.4. Uji Hipotesis	97
4.1.4.1. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	97
4.1.4.2. Uji Parsial (Uji t)	98

4.1.4.3. Koefisien Determinasi Simultan (R^2).....	99
4.1.4.4. Koefisien Determinasi Parsial (r^2).....	100
4.2. Pembahasan	102
BAB V PENUTUP	115
5.1. Simpulan.....	115
5.2. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	120



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Tingkat Absensi Perangkat Desa di Kantor Kepala Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal	7
Tabel 1.2. Jam Kerja Perangkat Desa di Kantor Kepala Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal	10
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu yang Relevan	32
Table 3.1. Populasi Perangkat Desa di Kantor Kepala Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal	41
Tabel 3.2. Hasil Perhitungan Uji Validitas Instrumen	49
Tabel 3.3. Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas	53
Tabel 3.4. Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja	56
Tabel 4.1. Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Kepemimpinan ..	61
Tabel 4.2. Analisis Deskriptif Persentase Kejelasan Peran (<i>Role Clarifation</i>)	63
Tabel 4.3. Analisis Deskriptif Persentase Penetapan Pengaitan Ganjaran yang Memuaskan	64
Tabel 4.4. Analisis Deskriptif Persentase Mempermudah Pekerjaan (<i>Work Facilitation</i>)	65
Tabel 4.5. Analisis Deskriptif Persentase Kepemimpinan yang <i>Supportive</i>	66
Tabel 4.6. Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Motivasi Kerja ...	67
Tabel 4.7. Analisis Deskriptif Persentase Kebutuhan Fisiologis	69
Tabel 4.8. Analisis Deskriptif Persentase Kebutuhan Rasa Aman	70
Tabel 4.9. Analisis Deskriptif Persentase Kebutuhan untuk Merasa Memiliki	71
Tabel 4.10. Analisis Deskriptif Persentase Kebutuhan akan Harga Diri	72

Tabel 4.11. Analisis Deskriptif Persentase Kebutuhan untuk Mengaktualisasikan Diri	73
Tabel 4.12. Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Disiplin Kerja	75
Tabel 4.13. Analisis Deskriptif Persentase Tujuan dan Kemampuan	76
Tabel 4.14. Analisis Deskriptif Persentase Teladan Pimpinan	77
Tabel 4.15. Analisis Deskriptif Persentase Balas Jasa	78
Tabel 4.16. Analisis Deskriptif Persentase Keadilan	79
Tabel 4.17. Analisis Deskriptif Persentase Waskat	80
Tabel 4.18. Analisis Deskriptif Persentase Sanksi Hukuman	81
Tabel 4.19. Analisis Deskriptif Persentase Ketegasan	83
Tabel 4.20. Analisis Deskriptif Persentase Hubungan Kemanusiaan	84
Tabel 4.21. Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Kinerja	85
Tabel 4.22. Analisis Deskriptif Persentase Kuantitas <i>Output</i>	86
Tabel 4.23. Analisis Deskriptif Persentase Kualitas <i>Output</i>	87
Tabel 4.24. Analisis Deskriptif Persentase Jangka Waktu <i>Output</i>	88
Tabel 4.25. Analisis Deskriptif Persentase Kehadiran di Tempat Kerja	89
Tabel 4.26. Analisis Deskriptif Persentase Sikap Kooperatif	90
Tabel 4.27. Hasil Uji Multikolinearitas	91
Tabel 4.28. Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	93
Tabel 4.29. Hasil Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser	94
Tabel 4.30. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	96
Tabel 4.31. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	97
Tabel 4.32. Hasil Uji Parsial (Uji t)	98
Tabel 4.33. Hasil Koefisien Determinasi Simultan (R^2)	100

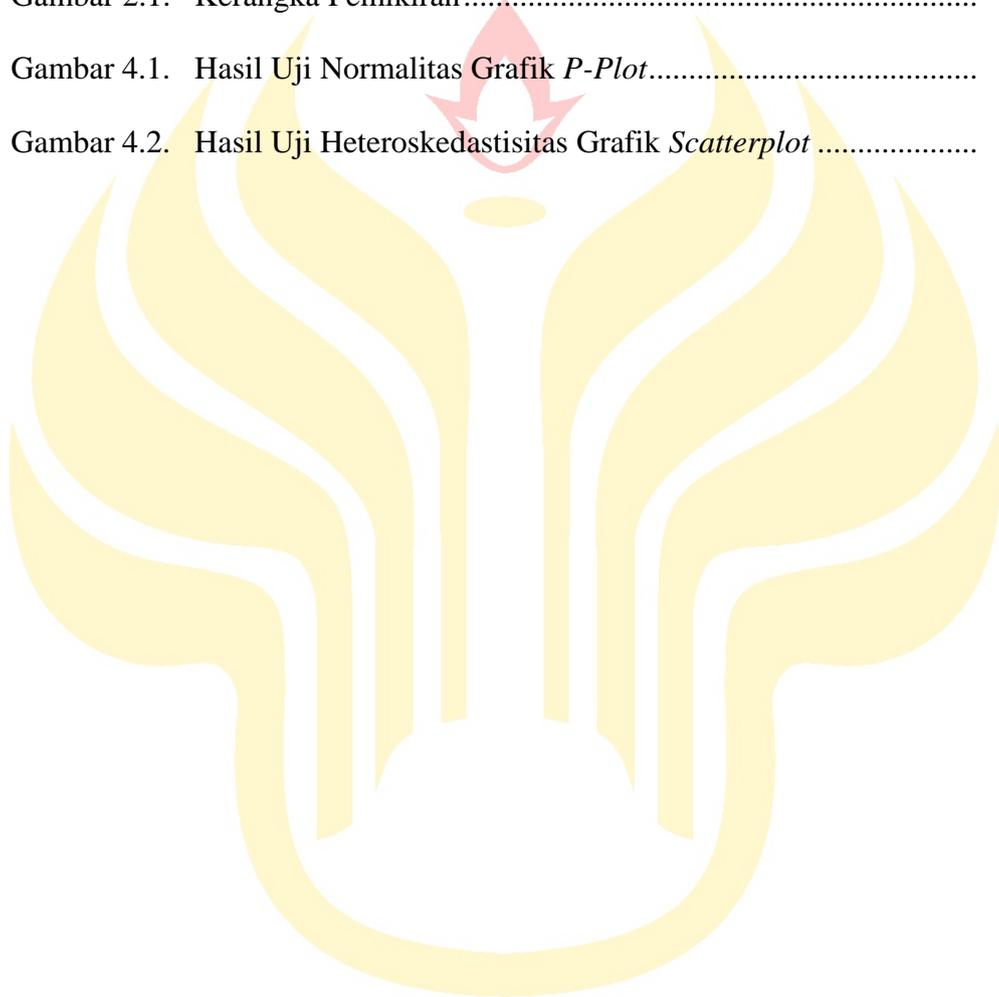
Tabel 4.34. Hasil Koefisien Determinasi Parsial (r^2)..... 101



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	38
Gambar 4.1. Hasil Uji Normalitas Grafik <i>P-Plot</i>	92
Gambar 4.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas Grafik <i>Scatterplot</i>	94



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Izin Observasi.....	120
Lampiran 2 Lampiran Surat Izin Observasi	121
Lampiran 3 Transkrip Wawancara Kepala Desa Pener.....	122
Lampiran 4 Transkrip Wawancara Kepala Desa Kendal Serut.....	124
Lampiran 5 Transkrip Wawancara Perangkat Desa Depok	126
Lampiran 6 Transkrip Wawancara Perangkat Desa Curug	128
Lampiran 7 Transkrip Wawancara Warga Desa Penusupan	130
Lampiran 8 Surat Izin Penelitian Kesbangpol Kabupaten Tegal	131
Lampiran 9 Surat Rekomendasi Kesbangpol Kabupaten Tegal	132
Lampiran 10 Surat Izin Penelitian BAPPEDA Kabupaten Tegal.....	133
Lampiran 11 Surat Rekomendasi BAPPEDA Kabupaten Tegal	134
Lampiran 12 Surat Izin Penelitian Kecamatan Pangkah.....	135
Lampiran 13 Surat Rekomendasi Kecamatan Pangkah	136
Lampiran 14 Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian (BAPPEDA)....	137
Lampiran 15 Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian (Kecamatan Pangkah).....	138
Lampiran 16 Kisi-Kisi Uji Coba Instrumen Penelitian.....	139
Lampiran 17 Angket Uji Coba Instrumen Penelitian.....	141
Lampiran 18 Tabulasi Uji Coba Variabel Kepemimpinan (X1).....	151
Lampiran 19 Tabulasi Uji Coba Variabel Motivasi Kerja (X2)	152
Lampiran 20 Tabulasi Uji Coba Variabel Disiplin Kerja (X3).....	153
Lampiran 21 Tabulasi Uji Coba Variabel Kinerja (Y).....	155

Lampiran 22 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan (X1).....	156
Lampiran 23 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (X2)	161
Lampiran 24 Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja (X3).....	166
Lampiran 25 Hasil Uji Validitas Kinerja (Y).....	179
Lampiran 26 Hasil Perhitungan Uji Validitas Instrumen.....	185
Lampiran 27 Hasil Uji Reliabilitas	189
Lampiran 28 Hasil Perhitungan Uji Realibilitas	190
Lampiran 29 Tabulasi Penelitian Variabel Kepemimpinan (X1)	191
Lampiran 30 Tabulasi Penelitian Variabel Motivasi Kerja (X2).....	193
Lampiran 31 Tabulasi Penelitian Variabel Disiplin Kerja (X3)	195
Lampiran 32 Tabulasi Penelitian Variabel Kinerja (Y).....	199
Lampiran 33 Analisis Deskriptif Persentase Kepemimpinan (X1).....	201
Lampiran 34 Analisis Deskriptif Persentase Motivasi Kerja (X2)	203
Lampiran 35 Analisis Deskriptif Persentase Disiplin Kerja (X3).....	206
Lampiran 36 Analisis Deskriptif Persentase Kinerja (Y)	209
Lampiran 37 Uji Asumsi Klasik	212
Lampiran 38 Analisis Regresi Linier Berganda.....	214
Lampiran 39 Uji Hipotesis.....	215

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan makhluk Tuhan yang paling tinggi derajatnya dibandingkan dengan makhluk Tuhan lainnya. Manusia memiliki sifat dan karakteristik yang berbeda antara manusia yang satu dengan yang lainnya serta memiliki kemampuan untuk berpikir dan memilah mana yang baik dan mana yang buruk. Dengan kelebihan yang dimiliki haruslah manusia dapat menjalankan kewajiban yang harus dikerjakan. Untuk itulah dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki suatu organisasi, salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah dibidang sumber daya manusia (Handoko, 2003:4). Peranan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang sangat penting dalam suatu organisasi. Organisasi merupakan kegiatan orang-orang dalam usaha mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu, setiap orang atau pegawai harus jelas tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing. Dengan memiliki sumber daya manusia yang memiliki rasa tanggung jawab dalam melakukan tugasnya maka tujuan yang diharapkan akan tercapai.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Suatu organisasi selalu berupaya untuk melakukan manajemen sumber daya manusia dengan baik sehingga perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kebutuhan baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Dalam dunia kerja dewasa ini, tenaga kerja atau pegawai mempunyai peranan yang sangat penting karena pegawai merupakan salah satu kunci untuk menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi atau instansi. Tanpa adanya pegawai suatu organisasi tidak dapat melakukan aktivitasnya. Dengan pegawai yang terampil, disiplin kerja yang baik dan motivasi yang tinggi serta memiliki kualitas yang diandalkan maka pegawai dengan sendirinya akan sadar dengan tanggung jawab dan tugas yang harus mereka jalankan. Organisasi diharapkan terus meningkatkan usaha dan menciptakan produktivitas, serta pegawai yang mampu berprestasi dalam pekerjaannya secara optimal dalam bentuk kinerja pegawai.

Kinerja pegawai menjadi faktor dalam penentuan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67), "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Apabila suatu organisasi mempunyai kinerja pegawai yang baik maka keberhasilan suatu organisasi dapat dicapai. Sedangkan kinerja pegawai kurang maksimal maka hasilnya pun kurang maksimal. Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari kinerja pegawai yang bekerja di dalamnya. Setiap

pegawai mempunyai kemampuan yang berbeda dalam menghasilkan kinerja mereka dalam organisasi. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Sutermeister (1999) dalam Juni (2016:270), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap, kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik. Dari beberapa faktor tersebut, ada yang perlu diperhatikan agar kinerja pegawai menjadi lebih baik yaitu adanya kemampuan pemimpin dalam memimpin bawahannya, memiliki disiplin yang baik, dan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan seseorang yang mampu memimpin para pegawainya. Pemimpin yang profesional menjadi harapan para manusia. Kepemimpinan dibutuhkan oleh manusia karena selain memiliki kelebihan, dilain sisi manusia juga mempunyai keterbatasan. Ada seseorang yang mempunyai kemampuan dalam memimpin dan ada juga manusia yang mempunyai keterbatasan dalam memimpin. Oleh karena itu dalam suatu organisasi ada orang yang memimpin dan ada yang dipimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan (Hasibuan, 2014:43). Menurut Siagian dalam Edy Sutrisno (2009:213), “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi”. Jadi seorang

pimpinan harus mampu mengendalikan dan mempengaruhi pegawainya untuk melaksanakan perintah yang diberikan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam pelaksanaan tugas dipengaruhi oleh kepemimpinan dari seorang pemimpin. Pemimpin yang dapat mempengaruhi pegawainya maka kinerja yang dihasilkan pegawainya pun dapat mencapai hasil yang maksimal. Oleh karena itu peranan pemimpin sangat penting dalam mempengaruhi pegawainya.

Komunikasi yang baik sangat diperlukan untuk mempengaruhi bawahan. Melalui komunikasi baik komunikasi langsung maupun komunikasi tidak langsung seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya agar mereka memiliki kesadaran dan pengertian serta dengan senang hati melaksanakan kehendak dari pemimpin. Namun ada pemimpin yang memerintah tanpa memperhatikan kondisi yang ada pada bawahannya. Hal tersebut dapat mengakibatkan komunikasi yang tidak harmonis yang terjadi pada atasan dan bawahannya sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawainya.

Untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan tugas, motivasi kerja sangatlah diperlukan. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2014:219). Untuk mencapai kepuasan dalam bentuk kinerja, pegawai perlu adanya motivasi sebagai daya penggerak sehingga dengan kebutuhan pegawai yang terpenuhi maka hasil yang dicapainya pun harus baik pula. Setiap manusia memiliki perbedaan, ada yang memiliki motivasi kerja tinggi dan ada juga yang memiliki motivasi kerja rendah. Motivasi kerja dapat mendorong

seseorang dalam bekerja sehingga semangat kerja yang ada dalam diri seseorang dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan. Seorang manusia tentunya membutuhkan dorongan agar dapat menjalankan tugasnya secara maksimal. Pada umumnya orang yang dibutuhkan oleh organisasi adalah orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi (Anoraga, 2006:36). Untuk mencapai tujuan yang diharapkan tentunya dibutuhkan motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja para pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila motivasi kerja pegawai tinggi maka kinerja yang dihasilkannya pun maksimal. Sedangkan pegawai yang memiliki motivasi kerja rendah maka kinerja yang dihasilkannya kurang memuaskan.

Untuk menciptakan kinerja yang baik perlu didukung disiplin kerja yang baik pula. Menurut Anoraga (2006:46) menjelaskan bahwa “Disiplin kerja yaitu suatu sikap, perbuatan untuk selalu mentaati tata tertib. Pada pengertian disiplin juga tersimpul dua faktor yang penting yaitu faktor waktu dan kegiatan atau perbuatan”. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor untuk meraih keberhasilan organisasi. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi baik disiplin waktu, disiplin tata tertib maupun disiplin terhadap peraturan yang ada maka tujuan dari organisasi dapat mencapai hasil yang diinginkan. Disiplin kerja merupakan sumber daya manusia yang terpenting. Karena semakin baik disiplin kerja pegawai maka kinerja yang diharapkan dapat tercapai secara optimal. Disiplin kerja pegawai dapat dilihat dari seberapa besar tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada pegawai. Disiplin kerja dalam pelaksanaannya harus senantiasa dipantau, diawasi, dan hal tersebut seharusnya menjadi perilaku yang

baku setiap pegawai dalam suatu organisasi khususnya untuk meningkatkan kinerja.

Hasil observasi yang dilakukan pada tanggal 14-15 Maret 2017 dan tanggal 29 Maret 2017 di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal yang meliputi Desa Dermasuci, Desa Pener, Desa Penusupan, Desa Depok, Desa Dukuhjati Kidul, Desa Bogares Kidul, Desa Curug, Desa Dukuh Sembung, dan Desa Kendal Serut memiliki masalah yang sama, yaitu kinerja perangkat desa. Dari 67 perangkat desa yang ada di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal ditemukan hampir semua perangkat desa yang kinerjanya kurang baik dan belum efektif. Hasil wawancara dengan Kepala Desa Pener dan Kepala Desa Kendal Serut mengatakan terdapatnya perangkat desa yang menunda-nunda pekerjaan sehingga pekerjaan yang harus dikerjakannya tidak dapat terselesaikan dengan tepat waktu. Walaupun masih banyak tugas yang harus dikerjakannya, pada saat jam kerja mereka lebih memilih untuk duduk santai dan mengobrol dengan perangkat desa lainnya tanpa menjalankan kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya.

Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang datang ke kantor kepala desa pun kurang maksimal. Hal tersebut ditunjukkan saat wawancara pada tanggal 14 Maret 2017 dengan Bapak Wandu warga Desa Penusupan. Hasil wawancara bahwa pelayanan yang diberikan kurang maksimal dikarenakan pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat. Misalnya dalam penyelesaian surat pindah membutuhkan waktu yang lama. Tidak setiap hari semua perangkat desa datang ke kantor kepala desa, sehingga pelayanannya

kurang maksimal apabila salah satu perangkat yang dituju tidak ada karena pembagian tugas perangkat desa masing-masing. Berikut adalah tingkat absensi perangkat desa di Kantor Kepala Desa Dermasuci, Pener, Penusupan, Depok, Dukuhjati Kidul, Bogares Kidul, Curug, Dukuh Sembung, dan Kendal Serut.

Tabel 1.1.
Tingkat Absensi Perangkat Desa di Kantor Kepala Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal

Bulan	Sakit	Ijin	Tanpa Keterangan	Jumlah Absensi	Jumlah Perangkat Desa	%
Januari	2	3	19	24	67	35,82
Februari	3	8	15	26	67	38,80
Maret	3	7	22	32	67	47,76
April	2	8	15	25	67	37,31

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat absensi perangkat desa sangat tinggi. Tidak setiap hari semua perangkat desa datang ke kantor dengan berbagai alasan. Wawancara yang dilakukan dengan Kepala Desa Pener dan Kepala Desa Kendal Serut mengatakan bahwa kebanyakan perangkat desa tidak hadir tanpa memberikan surat ijin. Dengan ketidakhadiran perangkat desa maka kinerja yang diharapkan kurang maksimal karena tugas yang harus dikerjakan menjadi terbengkalai dan pelayanan yang harus diberikan kepada masyarakat tidak sesuai dengan harapan masyarakat.

Kepemimpinan kepala desa secara umum sudah dikatakan baik, yaitu kepala desa mempengaruhi perangkat desanya untuk melaksanakan perintah atau tugas

yang diberikan, melakukan pemantauan kerja terhadap perangkat desa, dan melakukan evaluasi terhadap kinerja perangkat desa. Hal tersebut ditunjukkan pada saat melakukan wawancara pada tanggal 14 Maret 2017 dan 29 Maret 2017 dengan perangkat desa di Kantor Kepala Desa Depok (Bapak Harun Syarifudin) dan di Kantor Kepala Desa Curug (Ibu Yuni Kantiasih) bahwa kepala desa selalu hadir di kantor kepala desa untuk menjalankan tugasnya dan melakukan pemantauan kerja perangkat desa serta melakukan evaluasi terhadap kinerja perangkat desa. Namun pimpinan masih membiarkan perangkat desa yang malas dalam bekerja. Mereka mengatakan masih kurangnya pengawasan dan ketegasan dari kepala desa. Kurangnya ketegasan dan sanksi-sanksi terhadap perangkat desa yang lalai dalam menjalankan kewajibannya membuat kinerja perangkat desa kurang maksimal karena perangkat desa beranggapan kepala desa tidak akan memberikan sanksi atau hukuman maka tidak ada rasa takut apabila tugas yang menjadi tanggung jawab selalu ditunda-tunda.

Untuk meningkatkan kinerja perangkat desa perlu adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri perangkat desa. Motivasi kerja perangkat desa dikatakan cukup baik ditunjukkan dengan terjalannya komunikasi antar perangkat desa. Komunikasi yang tercipta dengan baik membuat perangkat desa termotivasi dalam bekerja. Perangkat desa yang mengalami kesulitan dalam bekerja dapat saling bertukar pikiran untuk mengatasi masalah yang ada karena manusia tidak bergantung pada kemampuan yang dimilikinya saja tetapi juga membutuhkan perhatian dan kerja sama dengan manusia lainnya. Hasil wawancara pada tanggal 14 Maret 2017 dan 29 Maret 2017 dengan perangkat desa di Kantor Kepala Desa

Depok (Bapak Harun Syarifudin) dan di Kantor Kepala Desa Curug (Ibu Yuni Kantiasih) mengatakan bahwa adanya pujian atas hasil kerja yang diberikan baik dari kepala desa maupun dari perangkat desa lainnya membuat motivasi kerja perangkat desa meningkat. Apabila motivasi kerja tinggi seharusnya dapat meningkatkan kinerja perangkat desa. Tetapi masih ada yang harus dibenahi yaitu masih ada perangkat desa yang meninggalkan tugas untuk mengobrol dengan perangkat desa lainnya. Sehingga tugas yang harus dikerjakan tidak dapat selesai tepat waktu dan pekerjaan yang ditunda terus menerus akan membuat penumpukan pekerjaan karena masih ada tugas yang harus dikerjakan lagi. Hal tersebut berdampak terhadap kinerja yang dihasilkan kurang maksimal.

Disiplin kerja perangkat desa pada saat melakukan observasi sudah baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan perangkat desa selalu datang ke kantor kepala desa dan disiplin dalam berpakaian sudah sesuai dengan peraturan yang ada. Disiplin kerja yang baik juga ditunjukkan pada saat melakukan wawancara dengan Kepala Desa Pener dan Kepala Desa Kendal Serut bahwa perangkat desa selalu bersikap adil dan jujur dalam bekerja. Hal tersebut karena kepala desa selalu memberi teladan baik untuk mempengaruhi perangkat desa sehingga teladan baik dari kepala desa dapat berpengaruh terhadap disiplin kerja perangkat desa. Akan tetapi masih ada yang harus dibenahi yaitu masih ada perangkat desa yang pulang kerja tidak sesuai dengan jam kerja. Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal memiliki 5 (lima) hari kerja yang sudah ditetapkan dan harus dipatuhi. Pada saat melakukan observasi di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal yang meliputi Desa

Dermasuci, Desa Pener, Desa Penusupan, Desa Depok, Desa Dukuhjati Kidul, Desa Bogares Kidul, Desa Curug, Desa Dukuh Sembung, dan Desa Kendal Serut ditemukan hampir semua perangkat desa sudah pulang sebelum jam pulang kerja yang sebenarnya. Dengan perangkat desa yang bekerja tidak sesuai dengan jam kerja maka pelayanan yang harus diberikan kepada masyarakat tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat. Hal tersebut membuat kurangnya kepuasan pelayanan yang diterima oleh masyarakat. Berikut adalah jam kerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

Tabel 1.2.
Jam Kerja Perangkat Desa di Kantor Kepala Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal

Hari Kerja	Jam Masuk	Jam Pulang
Senin	07.15 WIB	15.15 WIB
Selasa	07.15 WIB	15.15 WIB
Rabu	07.15 WIB	15.15 WIB
Kamis	07.15 WIB	15.15 WIB
Jumat	07.15 WIB	11.00 WIB

Sumber: Data Kantor Kepala Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah

Kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal yang meliputi Desa Dermasuci, Desa Pener, Desa Penusupan, Desa Depok, Desa Dukuhjati Kidul, Desa Bogares Kidul, Desa Curug, Desa Dukuh Sembung, dan Desa Kendal Serut masih kurang baik dan perlu untuk dibenahi. Meskipun kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja sudah baik tetapi kinerja perangkat desa masih kurang baik. Apabila

kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja sudah baik seharusnya kinerja perangkat desa baik pula. Kenyataannya kinerja perangkat desa masih kurang baik dan jauh dari harapan.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa (Studi Kasus pada Perangkat Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal)”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Terdapatnya kinerja perangkat desa yang kurang maksimal.
2. Masih terdapat perangkat desa yang menunda-nunda pekerjaan.
3. Masih terdapat perangkat desa yang meninggalkan pekerjaan.
4. Masih terdapat perangkat desa yang bekerja tidak sesuai dengan jam kerja.

1.3. Cakupan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh karena itu, penulis membatasi hanya berkaitan dengan **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa (Studi Kasus pada Perangkat Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal)”**.

1.4. Perumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal?
2. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal?
3. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal?
4. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal?

1.5. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

1.6. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan mengembangkan wawasan baru yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perangkat desa serta membuka kemungkinan untuk penelitian lebih lanjut tentang permasalahan sejenis.

2. Kegunaan praktis

a. Bagi peneliti

Sebagai sarana untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang berhubungan dengan kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa.

b. Bagi instansi

Sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi instansi terkait dalam upaya untuk meningkatkan kinerja perangkat desa yang lebih baik lagi.

c. Bagi Universitas Negeri Semarang

Untuk menambah referensi kepustakaan dan menambah referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.7. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini memiliki kebaruan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada variabel yang diangkat. Penelitian mengangkat variabel kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja. Dan mempunyai perbedaan dalam pemilihan tempat penelitian. Peneliti memilih tempat penelitian di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah produk yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu pula (Usman, 2008:458). Menurut Hasibuan (2014:160), “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan”. Mangkunegara (2009:67) menjelaskan, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Prawirosentono dalam Husaini Usman (2008:457) menjelaskan bahwa:

Kinerja adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Beberapa definisi di atas mengenai kinerja dari para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi (Mangkunegara, 2009:67-68), yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Kemampuan setiap pegawai berbeda-beda dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilannya. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (pengetahuan dan keterampilan). 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, atau sering dikenal dengan “*the right man in the right place, the right man on the right job*”.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Suternmeister (1999) dalam Donni J. (2016:270) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik.

2.1.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti

organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap individu karyawan. Penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi karyawan dan potensinya serta sumbangannya bagi kepentingan kelompok (Hasibuan, 2014:160). Menurut Rachman (2016:13) menjelaskan:

Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses penilaian yang meliputi aspek kualitatif dan kuantitatif, baik yang menyangkut keunggulan maupun kelemahan dari kinerja karyawan sebagai individu atau kelompok (tim) terhadap pekerjaannya yang relevan dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi selama periode waktu tertentu, yang dilakukan secara sistematis dan berkala (periodik) oleh penyelia, manajer, pusat penilaian, maupun departemen sumber daya manusia.

Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2009:69). Husaini Usman (2008:458) mengatakan bahwa:

Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu 1) kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran; 2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi; 3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan; 4) kehadiran meliputi: regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu; 5) konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atas pekerjaan yang telah dilakukan yang meliputi aspek

kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya berdasarkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawainya.

2.1.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Husaini Usman (2008:459) mengemukakan tujuan penilaian kinerja adalah untuk:

1. Lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.
2. Memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif (masukan) dalam pembinaan capeg dan PNS dalam membuat kebijakan seperti promosi, demosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecatan, bonus, *job design* seperti *job enlargement, job enrichment, and job rotation*.
3. Memberi masukan untuk mengatasi masalah yang ada, misalnya kurang terampil atau perlu keterampilan baru (untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan karier calon pegawai dan pegawai).
4. Mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan. Apakah skor penilaian berkorelasi dengan kinerja?
5. Mendiagnosa masalah-masalah organisasi.
6. Umpan balik bagi calon pegawai dan pegawai, serta pimpinan.

2.1.5. Indikator Kinerja

Mathis dan Jackson (2002:78), indikator-indikator dalam kinerja yaitu:

1. Kuantitas *output*

Seberapa jauh atau baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempatan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

2. Kualitas *output*

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

3. Jangka waktu *output*

Seberapa jauh atau baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan *output* yang lain maupun memaksimum waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.

4. Kehadiran di tempat kerja

Kehadiran di tempat kerja yaitu menyangkut tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif atau jam kerja hilang.

5. Sikap kooperatif

Kemampuan bekerjasama seorang pegawai dengan kelompok dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

2.2. Tinjauan Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Setiap manusia pada hakikatnya adalah seorang pemimpin yang akan diminta pertanggungjawabannya kelak. Manusia minimal harus mampu untuk memimpin dirinya sendiri. Setiap organisasi terdiri dari pemimpin dan bawahan. Apabila organisasi tidak ada pemimpin maka untuk mencapai tujuan organisasi pun semakin sulit. Oleh karena itu, perlu seorang pemimpin yang mampu memimpin dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2008:2).

Menurut Handoko (2013:292), “Kepemimpinan merupakan kemampuan yang

dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”.

Menurut Terry & Rue dalam Husaini Usman (2008:274) “ Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, memengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas yang diinginkan”. Kepemimpinan adalah ilmu dan seni memengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman, 2008:275).

Kepemimpinan merupakan sifat dan perilaku untuk memengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan (Siswanto: 2005:154). Andang (2014:39) menjelaskan, “kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan untuk memengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk bekerja secara bersama tanpa paksaan dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi”.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses dan perilaku memengaruhi individu atau kelompok agar bekerja sesuai dengan harapan yang diinginkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.2.2. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Menurut Edwin Ghiselli dalam Handoko (2013:295) mengemukakan 6 (enam) sifat-sifat kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuandalam 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, 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.

2.2.3. Teori Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2014:203-205) menjelaskan teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Sifat (*The Traitist Theory of Leadership*)
Teori ini mengemukakan bahwa untuk menentukan sifat-sifat kepemimpinan yang baik, perlu diteliti secara induktif, mengamati mereka yang diakui sebagai pemimpin yang berhasil dan menyebutkan sifat-sifat (*traits*) yang dimilikinya masing-masing. Sifat-sifat yang selalu dimiliki para pemimpin tersebut dianggap sebagai ukuran penting dan satu daftar sifat diajukan sebagai syarat-syarat untuk menentukan potensi kepemimpinan seorang pemimpin.
2. Teori Kepemimpinan Situasional
Dalam teori kepemimpinan situasional (*The Situational Theory of Leadership*) ini, kepemimpinan dipengaruhi oleh keadaan pemimpin, pengikut, organisasi dan lingkungan sosial (ekonomi, kebudayaan, agama, moral, dan politik). Kepemimpinan merupakan konsep empat variabel, yaitu: pemimpin, bawahan, organisasi, dan lingkungan sosial. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam keadaan normal dan dalam keadaan kritis akan berbeda.
Keberhasilan seorang pemimpin akan dipengaruhi oleh situasi, artinya ada seorang pemimpin yang berhasil baik dalam keadaan normal, tetapi pemimpin lain hanya akan berhasil jika keadaan kritis. Bagi seorang pemimpin sejati keadaan-keadaan darurat justru merupakan kesempatan terbaik untuk mengatasi keadaan yang kritis itu.

2.2.4. Tipe Kepemimpinan

Menurut Rivai (2008:56-57) kepemimpinan terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

2. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas
Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin memfungsikan dirinya sebagai penasihat.
3. Tipe Kepemimpinan Demokratis
Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

2.2.5. Macam-Macam Kepemimpinan

Husaini Usman (2008:276) mengemukakan macam-macam kepemimpinan, antara lain:

1. Pemimpin yang bersifat formal ialah pemimpin yang diangkat oleh atasannya dengan surat keputusan resmi.
2. Pemimpin yang bersifat nonformal ialah pemimpin yang diangkat oleh anggota lainnya tanpa surat keputusan resmi.

Seseorang dapat diangkat menjadi pemimpin karena memiliki kelebihan dibandingkan dengan anggota lainnya. Yang lebih penting yaitu seorang pemimpin selain memberi contoh kepada bawahannya juga dapat menjadi teladan bagi para bawahannya.

2.2.6. Indikator Kepemimpinan

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menurut Wexley dan Yukl (2003:219), yaitu:

- a. Kejelasan peran (*Role Clarifation*)
Yaitu tingkat kejelasan peran dan pengarahan oleh pimpinan sangat ditentukan oleh karakteristik bawahan di samping karakteristik tugas/pekerjaannya.
- b. Penetapan pengaitan ganjaran yang memuaskan
Yaitu pengaitan ganjaran dalam suatu organisasi akan mempengaruhi motivasi dan perilaku karyawan. Penetapan ganjaran yang sesuai ini didasarkan pada perilaku yang dilakukan para karyawan.
- c. Mempermudah pekerjaan (*Work Facilitation*)
Yaitu bagaimana cara pemimpin mempermudah pekerjaan kelompok dan pada saat yang sama meningkatkan harapan bawahan bahwa usahanya untuk mencapai pelaksanaan kerja baik akan berhasil.
- d. Kepemimpinan yang *supportive*
Yaitu pemimpin memberikan dukungan psikologi kepada bawahan yang merasa tidak senang, tertekan, atau mendapatkan pekerjaan yang membosankan.

2.3. Tinjauan Motivasi Kerja

2.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *motif* yang diartikan sebagai kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau *impuls* (Usman, 2008:245). Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 2013:205). Menurut Siswanto (2005:119), “Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dan hubungan perburuan dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia”. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2014:219).

Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku (Usman, 2008:245). Menurut Oemar Hamalik (1993:72) “Motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan”.

Menurut Ernest J. Mc Cormick dalam Mangkunegara (2009:94) menjelaskan “Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Berdasarkan definisi motivasi menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu keinginan yang ada dalam diri seseorang yang ditandai dengan perbuatan yang memengaruhi dan mendorong dalam bekerja untuk mencapai suatu tujuan.

2.3.2. Fungsi Motivasi

Oemar Hamalik (1993:73) mengemukakan motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan. Fungsi motivasi ialah:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul sesuatu perbuatan/tindakan.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Berdasarkan pendapat ahli yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi kerja yaitu motivasi sebagai pendorong timbulnya

perbuatan yang dijadikan sebagai pengarah dan penggerak timbulnya perilaku dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

2.3.3. Teori Motivasi

Teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah hierarki kebutuhan Maslow. Menurut Abraham Maslow dalam Usman (2008:249) mengemukakan “teori hierarki kebutuhan Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai pada kebutuhan manusia yang paling tinggi”.

Abraham Maslow dalam Usman (2008:250-253) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan Maslow adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan Fisiologikal (*Physiological Need*)
Kebutuhan fisiologikal merupakan kebutuhan dasar atau kebutuhan yang paling rendah dari manusia. Sebelum seseorang menginginkan kebutuhan di atasnya, kebutuhan ini harus dipenuhi terlebih dahulu agar dapat hidup secara normal. Contohnya adalah kebutuhan akan sandang, pangan, papan, istirahat, rekreasi, tidur, dan hubungan seks.
- b. Kebutuhan Keselamatan (*Safety Needs, Security Need*)
Setelah kebutuhan fisiologikal terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan keselamatan atau rasa aman. Contoh kebutuhan ini antara lain menabung, mendapatkan tunjangan pensiun, memiliki asuransi, memasang pagar, teralis pintu, dan jendela.
- c. Kebutuhan Berkelompok (*Social Needs, love needs, belonging needs, affection needs*)
Setelah kebutuhan keselamatan atau rasa aman terpenuhi maka muncul kebutuhan baru, yaitu kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin mencintai dan dicintai, serta ingin memiliki dan dimiliki. Contoh kebutuhan berkelompok antara lain membina keluarga, bersahabat, bergaul, bercinta, menikah dan mempunyai anak, bekerja sama, menjadi anggota organisasi.
- d. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs, Egoistic Needs*)
Setelah kebutuhan berkelompok terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan penghargaan atau ingin berprestasi. Contoh kebutuhan penghargaan antara lain ingin mendapat ucapan terima kasih, ucapan selamat jika berjumpa, menunjukkan rasa hormat, mendapatkan tanda penghargaan (hadiah), menjadi legislatif, menjadi

pejabat (mendapat kekuasaan), menjadi pahlawan, mendapat ijazah sekolah, statu simbol dan promosi.

- e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri** (*Self-actualization Needs, Self-realization Needs, Self-fulfillment Needs, Self-expression Needs*)

Setelah kebutuhan penghargaan terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri atau realisasi diri atau pemenuhan kepuasan atau ingin berprestise. Contoh kebutuhan ini antara lain memiliki sesuatu bukan hanya karena fungsi tetapi juga gengsi, mengoptimalkan potensi dirinya secara kreatif dan inovatif, ingin mencapai taraf hidup yang serba sempurna atau derajat yang setinggi-tingginya, melakukan pekerjaan yang kreatif, ingin pekerjaan yang menantang. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa dan berusaha untuk memenuhinya.

2.3.4. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2014:222) menjelaskan jenis-jenis motivasi, yaitu:

1. Motivasi positif (*insentif positif*) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum; tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.3.5. Indikator Motivasi

Dalam penelitian ini teori kebutuhan milik Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2009:94-95) dijadikan sebagai indikator dalam motivasi, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat

dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2.4. Tinjauan Disiplin Kerja

2.4.1. Pengertian Disiplin

Wiraputra dalam Siswanto (2005:113) menjelaskan “Disiplin dapat diartikan sebagai suatu sikap mental yang menyatu dalam kehidupan yang mengandung pemahaman terhadap norma, nilai, dan peraturan dalam melaksanakan hak dan kewajiban kehidupan”. Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2009:129), “Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”.

Anoraga (2006:46), “Disiplin kerja adalah suatu sikap perbuatan untuk selalu menaati tata tertib”. Menurut Fathoni (2006:172), “Disiplin adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Dari berbagai pengertian disiplin di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perbuatan seseorang untuk melaksanakan hak dan kewajibannya dalam bekerja sesuai dengan peraturan yang ada dalam organisasi.

2.4.2. Jenis-Jenis Disiplin

Menurut Mangkunegara (2009:129-130), menerangkan bahwa ada 2 (dua) macam bentuk disiplin kerja:

1. **Disiplin Preventif.**
Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.
2. **Disiplin Korektif.**

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

2.4.3. Tujuan Disiplin

Menurut Simamora (2006:747-748), mengemukakan tujuan dari disiplin adalah:

1. Memastikan perilaku pegawai konsisten dengan aturan organisasi.
2. Menciptakan dan mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antar penyelia dan bawahannya.
3. Meminimalkan masalah disipliner di masa yang akan datang.
4. Membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif.
5. Mendorong individu untuk meningkatkan kinerja.

2.4.4. Prinsip-Prinsip Disiplin

Simamora (2006:622), ada beberapa prinsip baku disiplin sepatutnya berlaku atas segala pelanggaran peraturan, baik pelanggaran berat maupun pelanggaran ringan. Prinsip-prinsip berikut menguraikan beberapa unsur yang sangat penting dari sistem disiplin yang efektif, yaitu sebagai berikut:

1. **Prosedur dan kebijakan yang pasti**
Manajemen puncak harus menetapkan perilaku seperti apa yang diharapkan dari kalangan karyawan dan bagaimana mencapainya. Tujuannya adalah untuk menciptakan bentuk disiplin yang konstruktif dan positif melalui kepemimpinan yang baik dan pelatihan yang memadai bagi segenap karyawan.
2. **Tanggung jawab kepenyeliaan**
Penyelia lazimnya bertanggung jawab atas inisiasi tindakan disipliner. Sebagian besar organisasi bergantung pada penyelia dalam mengevaluasi bawahan, dan mengambil tindakan pertama pada saat kesulitan muncul.
3. **Komunikasi peraturan**
Para karyawan hendaknya mematuhi berbagai peraturan perusahaan dan standar serta konsekuensi pelanggaran terhadapnya. Setiap karyawan dan penyelia sepatutnya memahami kebijakan dan prosedur disiplin secara penuh.

4. Tanggung jawab pemaparan bukti
Individu harus dianggap tidak bersalah sampai terbukti bahwa orang itu benar-benar bersalah. Perusahaan harus membuktikan bahwa karyawan nyata-nyata bersalah sebelum menjatuhkan hukuman.
5. Perlakuan yang konsisten
Peraturan dan hukuman harus ditegakkan dengan tidak memihak dan tanpa diskriminasi. Penegakan disiplin yang berat sebelah tidak hanya dapat merusak efektifitas sistem disiplin, namun dapat juga memancarkan kesan dikalangan karyawan bahwa ada favoritisme dan diskriminasi. Konsistensi perlakuan merupakan salah satu prinsip yang paling penting dan yang sering diabaikan.
6. Pertimbangan atas situasi
Kebutuhan akan konsistensi perlakuan tidaklah harus bermakna bahwa dua orang yang melakukan pelanggaran yang identik akan selalu mendapat hukuman yang sama.
7. Peraturan dan hukuman yang wajar
Kendatipun perusahaan leluasa untuk merumuskan peraturan apapun, peraturan itu sepantasnya wajar dan normal. Sebagian orang bersedia menerima legitimasi peraturan perusahaan apabila peraturan itu berkaitan secara baik dengan aktivitas yang efisien dan aman serta konsisten dengan konvensi yang berlaku di tengah masyarakat.
8. Hak naik banding atas tindakan disiplin
Kadangkala para karyawan yakin bahwa mereka telah dikenakan disiplin secara tidak adil, supaya sistem disiplin efektif para karyawan sebaiknya mempunyai akses ke prosedur naik banding (*appeal procedure*) di mana pihak lainnya (yang dianggap bebas dari bias) dapat mencermati fakta dari tindakan disipliner.

2.4.5. Indikator Disiplin

Menurut Hasibuan (2010:194-198), indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan
Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Disinilah letak pentingnya azas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner

karyawan akan berkurang. Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan.

7. Ketegasan

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

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan yang bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Jadi, Kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.5. Penelitian Terdahulu

Selain didukung oleh teori-teori yang telah disampaikan di atas, penulis merujuk pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja. Hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Reza Kurniawan, 2015.	Pengaruh Disiplin, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Gunungpati Tahun 2015.	Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Kecamatan Gunungpati baik secara simultan maupun parsial. Besarnya pengaruh secara simultan antara disiplin, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai yaitu 81,1%. Variabel yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai secara parsial adalah kompensasi yaitu sebesar	Indikator motivasi: 1. Kebutuhan fisik 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan penghargaan 5. Aktualisasi diri Indikator kinerja: 1. Jumlah pekerjaan 2. Kualitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran 5. Kemampuan kerja sama Tidak ada variabel kepemimpinan pada penelitian Reza Kurniawan.

			21,61%, sedangkan untuk disiplin dan motivasi berpengaruh lebih kecil yaitu masing-masing sebesar 21,39% dan 18,06%.	
2	Ridha Canggih Pristian, 2011.	Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara.	Motivasi dan disiplin mempunyai pengaruh baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel motivasi memberikan kontribusi sebesar 0,326 atau 32,6% dan motivasi sebesar 0,382 atau 38,2% terhadap kinerja pegawai. Secara simultan (motivasi dan disiplin) berpengaruh signifikan terhadap	Indikator motivasi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti sertakan 2. Komunikasi 3. Pengakuan 4. Wewenang yang didelegasikan Indikator disiplin: <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasrat kuat melaksanakan norma dan etika 2. Perilaku yang terkendali 3. Ketaatan Indikator kinerja: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas dari hasil 2. Kualitas dari

			kinerja pegawai sebesar 43,5%. Sedangkan sisanya sebesar 56,5% dipengaruhi oleh faktor lain.	hasil 3. Supervisi 4. Kehadiran 5. Konservasi Tidak ada variabel kepemimpinan pada penelitian Ridha Canggih Pristian.
3	Rupik Arofah, 2015.	Pengaruh Fasilitas Kantor, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Tulis Kabupaten Batang.	Adanya pengaruh 1) fasilitas kantor terhadap kinerja perangkat desa, 2) motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa, 3) disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa, 4) fasilitas kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Tulis Kabupaten Batang. Besarnya pengaruh antara fasilitas kantor, motivasi kerja, dan disiplin	Indikator disiplin kerja: 1. Kehadiran 2. Ketepatan waktu 3. Menaati instruksi kerja pengawas 4. Ketaatan terhadap aturan kantor 5. Pegawai menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan 6. Pegawai memakai seragam kantor

			<p>kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Tulis Kabupaten Batang secara simultan 75,9 % dan sisanya sebesar 24,1% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.</p>	<p>Indikator kinerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil kerja 2. Perilaku kerja 3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan <p>Tidak ada variabel kepemimpinan dalam penelitian Rupik Arofah.</p>
--	--	--	---	---

Berdasarkan tabel 2.1. di atas tampak bahwa penelitian ini memiliki kebaruan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu perbedaan pada judul dan variabel yang diangkat. Penelitian mengangkat judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa (Studi Kasus pada Perangkat Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal).

2.6. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

2.6.1. Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan organisasi mampu memberikan pelayanan yang maksimal. Kinerja yang tinggi merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, tercapai atau tidaknya tujuan organisasi itu tergantung dari sumber daya manusia yang ada pada

organisasi. Dalam meningkatkan kinerja perangkat desa diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Penelitian ini terdiri dari satu variabel terikat yaitu kinerja perangkat desa dan tiga variabel bebas yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Selanjutnya ketiga variabel bebas tersebut diduga mempengaruhi kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

Kepemimpinan merupakan proses dan perilaku memengaruhi individu atau kelompok agar bekerja sesuai dengan harapan yang diinginkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus bisa memengaruhi para bawahannya baik itu individu atau kelompok untuk menjalankan tugas yang diberikannya. Dalam suatu organisasi tentunya pegawai mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya, oleh karena itu peranan pemimpin sangat diperlukan dalam mengatasi segala kesulitan yang ada dalam organisasi. Kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain kejelasan peran, penetapan pengaitan ganjaran yang memuaskan, mempermudah pekerjaan, dan kepemimpinan yang *supportive*.

Motivasi kerja adalah suatu keinginan yang ada dalam diri seseorang yang ditandai dengan perbuatan yang memengaruhi dan mendorong dalam bekerja untuk mencapai suatu tujuan. Kebutuhan bawahan merupakan hal yang harus diperhatikan. Kebutuhan perangkat desa seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk merasa memiliki, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri harus diperhatikan, karena jika

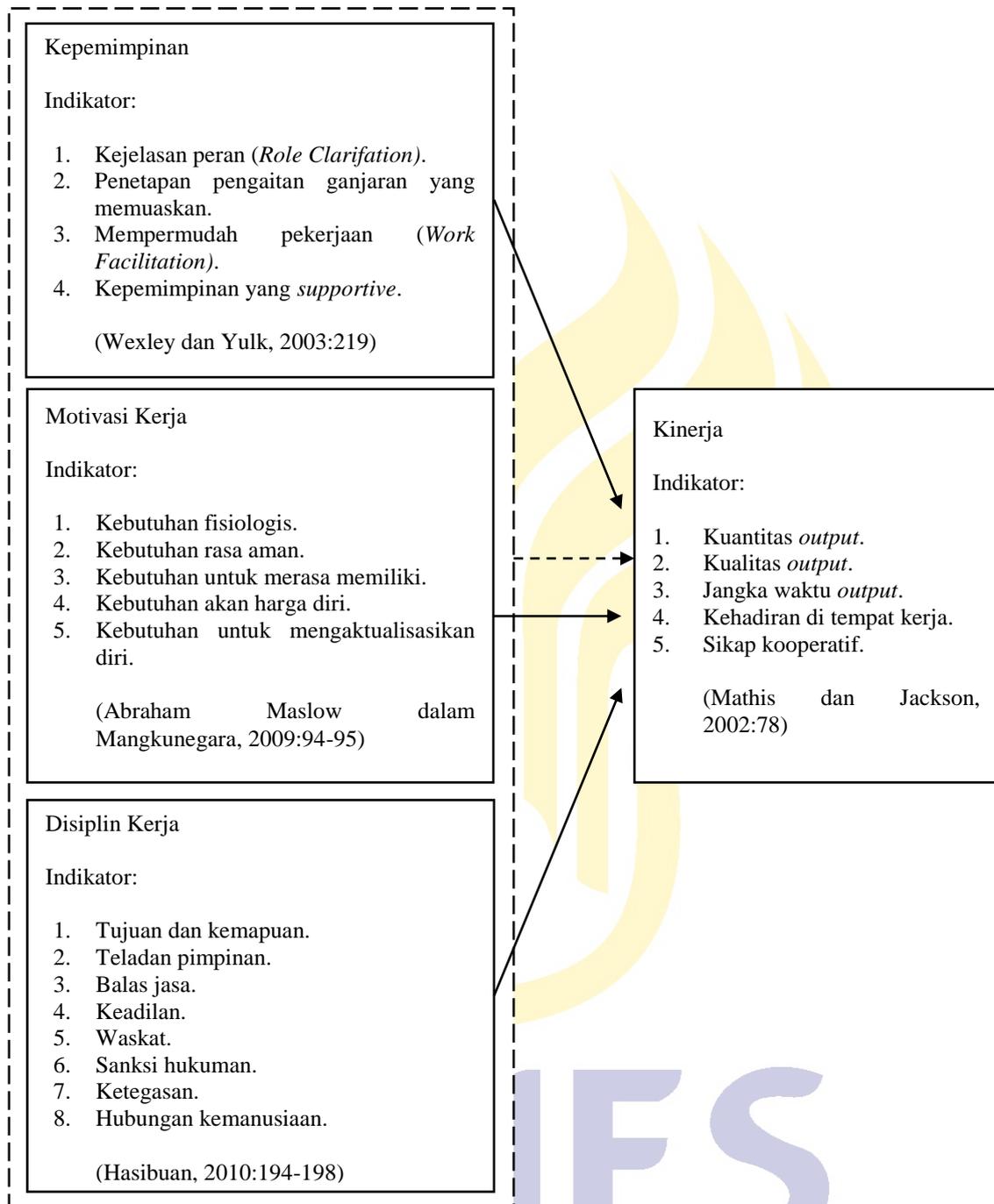
kebutuhan perangkat desa tidak terpenuhi maka motivasi kerja perangkat desa akan menurun sehingga kinerja perangkat desa akan menurun. Kebutuhan perangkat desa yang terpenuhi maka akan memotivasi perangkat desa untuk bekerja lebih baik, sehingga kinerja perangkat desa akan meningkat.

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perangkat desa. Dengan tingkat disiplin kerja yang tinggi dalam organisasi maka organisasi dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Seorang perangkat desa akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh dengan tanggung jawab apabila perangkat desa memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Disiplin kerja perangkat desa dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan.

Telah diuraikan secara sendiri-sendiri variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja diduga memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perangkat desa. Dengan demikian, jika variabel bebas tersebut dihubungkan secara bersama-sama terhadap kinerja perangkat desa maka akan diperoleh dampak yang lebih tinggi. Jika kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja baik maka akan meningkatkan kinerja yang lebih baik pula.

Bertolak dari penjelasan di atas dapat digambarkan model kerangka pemikiran sebagai berikut:

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



Keterangan:

—————→ : Pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

- - - - -→ : Pengaruh ketiga variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran

2.6.2. Pengembangan Hipotesis

“Hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya sementara terhadap permasalahan yang diajukan dalam penelitian”, (Riyanto, 2001:16).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Ada pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

H2 : Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

H3 : Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

H4 : Ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Simpulan berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa (studi kasus pada perangkat desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal) adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal. Besarnya pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal adalah sebesar 65,3%.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal. Besarnya pengaruh kepemimpinan adalah sebesar 6,55%.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal. Besarnya pengaruh motivasi kerja adalah sebesar 10,89%.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Kepala Desa wilayah selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal. Besarnya pengaruh disiplin kerja adalah sebesar 20,16%.

5.2. Saran

Berdasarkan pembahasan di atas, ditemukan ada indikasi kelemahan terutama pada:

1. Indikator kepemimpinan yang *supportive* memiliki kelemahan karena kurangnya keadilan yang diberikan kepada perangkat desa. Apabila kepemimpinan yang *supportive* kurang diterapkan dengan baik akan berdampak cemburu sosial yang dirasakan perangkat desa. Sehingga kepemimpinan yang *supportive* perlu ditingkatkan dengan upaya kepala desa memberikan pujian sesering mungkin kepada perangkat desa atas hasil kerja yang baik dan lebih bersikap *supportive* kepada semua perangkat desa.
2. Indikator kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri memiliki kelemahan karena perangkat desa kurang diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat atau ide dalam pengambilan keputusan. Apabila kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri kurang diperhatikan akan berdampak pada motivasi kerja perangkat desa menurun dan kemajuan organisasi. Sehingga kepala desa perlu memberikan kesempatan kepada perangkat desa untuk mengemukakan pendapat atau ide dan kritikan terhadap sesuatu hal dalam pengambilan keputusan.
3. Indikator waskat memiliki kelemahan karena kurangnya pengawasan yang dilakukan kepada perangkat desa. Apabila pengawasan yang melekat kurang dilakukan pada perangkat desa maka berdampak disiplin kerja dan kinerja perangkat desa menurun. Sehingga kepala desa perlu meningkatkan

pengawasan terhadap perangkat desa supaya perangkat desa bekerja dengan sebaik mungkin dan dapat meningkatkan kinerja perangkat desa.



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. 2013. *Penelitian Kependidikan Prosedur & Strategi*. Bandung: Angkasa.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Anoraga, Pandji. 2006. *Psikologi kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arofah, Rupik. 2015. Pengaruh Fasilitas Kantor, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Tulis Kabupaten Batang. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomi Unnes.
- Canggih Pristian, Ridha. 2011. Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomi Unnes.
- Danim, Sudarwan. 2007. *Metode Penelitian untuk Ilmu-Ilmu Perilaku*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamalik, Oemar. 1993. *Psikologi Manajemen*. Bandung: Trigenda Karya.
- Handoko T. Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- _____. 2013. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2014. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Juni Priansa Donni, 2016. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Kurniawan, Reza. 2015. Pengaruh Disiplin, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Gunungpati Tahun 2015. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomi Unnes.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pramesti, Getut. 2013. *Smart Olah Data Penelitian dengan SPSS 21*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Rachman, Taufiq. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Kedua*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Riyanto, Yatim. 2001. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: SIC.
- Saebani, Beni Ahmad. 2008. *Metode Penelitian Hukum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sumanto. 2014. *Statistika Terapan*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wexley, Kenneth N dan Yukl, Gary A. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.