

PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEDISIPLINAN, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI POLITEKNIK ILMU PELAYARAN SEMARANG

Kristin Anita Indriyani

Abstraksi

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kedisiplinan, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian adalah kuantitatif, tipe penelitian adalah *confirmatory research*/penjelasan/eksplanasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 141 pegawai PIP Semarang dari jumlah total 218 pegawai. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan studi kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis Regresi Linier dengan program SPSS.17.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kedisiplinan, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PIP Semarang. Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini adalah perlu dilakukannya penelitian untuk mengetahui indikator-indikator tentang kedisiplinan yang tinggi, gaya kepemimpinan yang baik, dan kepuasan kerja yang tinggi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, perlu juga untuk menambah variabel yang lain sehingga hasil penelitian-penelitian yang serupa akan memberikan informasi ilmiah yang lengkap dan mendalam yang pada akhirnya akan dapat memberikan sumbangan di dalam kepentingan memajukan bidang akademik atau dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Sedangkan implikasi kebijakan dari hasil penelitian ini adalah pihak lembaga PIP Semarang diharapkan lebih memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti kedisiplinan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja pegawai yang ada di PIP Semarang dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja baik.

Kata kunci : kedisiplinan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Kinerja menurut Stolovic dan Keeps (1992) dalam Cascio (1992) adalah seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta

pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Bernadin dan Russel (1993) mengatakan kinerja adalah sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Sedangkan menurut Cascio (1992) kinerja adalah merujuk kepada suatu pencapaian pegawai atas tugas yang diberikan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai

merupakan catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seorang pegawai melalui pengevaluasian/penilaian yang dilakukan organisasi selama periode tertentu dan kinerja pegawai ini merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif ini dapat berhasil dengan baik, apabila faktor-faktor yang bisa mempengaruhi keberhasilan tersebut diperhatikan, khususnya kedisiplinan pegawai, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja pegawai.

Kedisiplinan pegawai merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau institusi. Dikatakan sebagai faktor yang penting karena kedisiplinan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di dalam organisasi/institusi. Semakin tinggi kedisiplinan pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai (Wahyuningrum, 2008). Menurut Musanef (1994) kedisiplinan adalah prinsip yang penting bagi setiap pegawai karena kedisiplinan selalu mempengaruhi hasil kerja pegawai. Oleh sebab itu, di dalam setiap organisasi/institusi perlu ada ketegasan kedisiplinan bagi para pegawainya. Dengan kedisiplinan yang tinggi maka produktivitas kerja atau

kinerja pegawai juga diharapkan bisa tinggi atau meningkat.

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Dampak dari pengaruh gaya seorang pemimpin terhadap para bawahannya tersebut dapat bersifat positif sehingga dampak positif yang ditimbulkan oleh pemimpin akan mampu meningkatkan kinerja para anggotanya. Oleh sebab itu dalam proses interaksi tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik daripada bawahannya. Apabila dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya (Nugraheny, 2009). Selain itu, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai juga akan mempengaruhi kinerja pegawai (Heriyanti, 2007). Lodge dan Derek (1993) menyebutkan bahwa perilaku pemimpin atau gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai.

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kepuasan kerja. Kepuasan merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusi kepada pekerjaannya (Robbins, 2006). Menurut Dole dan Schroeder (2001) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sebagai perasaan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaan, sedangkan menurut Testa (1999), kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif dari hasil penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. Atau menurut Locke dalam Testa (1999) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, dan kegembiraan yang dirasakan oleh individu tersebut dapat memberikan dampak positif terhadap kinerjanya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, yakni

peningkatan kinerja pegawai, maka sangat diperlukan sekali kualitas kedisiplinan yang tinggi dan kualitas perilaku pemimpin atau gaya kepemimpinannya yang baik. Selain itu kepuasan kerja pegawai pun perlu diperhatikan agar mereka dalam melaksanakan pekerjaannya dapat memenuhi tujuan organisasi yang telah ditentukan. Oleh karena itu, dalam hal ini perlu dilaksanakan penelitian dengan judul “Peningkatan kinerja pegawai melalui kedisiplinan, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja pegawai”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

TELAAH PUSTAKA

A. Kinerja Pegawai

Konsep kinerja menurut Rue dan Byars (1980) adalah sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of Accomplishment*". Atau dengan kata lain, kinerja adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dari definisi tersebut mengandung pengertian bahwa kinerja, tingkat pencapaian hasil dapat diukur dan diketahui. Menurut Simamora (2004), kinerja diartikan sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan. Output yang dihasilkan tersebut terkait dengan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Sedangkan menurut Robbins (2006), kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan keinginan ($\text{kinerja} = f(\text{AxMxO})$).

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai

seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja individu baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja.

Berkaitan dengan manajemen kinerja ini, seringkali orang membuat kesalahan dengan mengira bahwa mengevaluasi kinerja adalah manajemen

kinerja. Padahal mengevaluasi kinerja atau memberikan penilaian atas kinerja hanyalah merupakan sebagian saja dari sistem manajemen kinerja. Sebab menurut Bacal (2005), yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan atau berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang pegawai dengan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah bagian, yang keseluruhannya harus diikutsertakan, jika mengharapkan atau menghendaki sistem manajemen kinerja ini dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan pegawai.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Untuk mencapai kinerja yang tinggi

maka diperlukan faktor-faktor yang dapat mendukung keberhasilan kinerja tersebut. Faktor-faktor itu antara lain: kedisiplinan pegawai, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja pegawai.

B. Kedisiplinan

Kedisiplinan kerja merupakan faktor yang penting bagi suatu organisasi sebab dengan kedisiplinan akan membuat pekerjaan yang dilakukan semakin efektif dan efisien. Bila kedisiplinan tidak dapat ditegakkan, kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, yakni kinerja yang baik tidak akan tercapai (Choiriyah, 2009). Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa adanya paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik karena waktu dimanfaatkan sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Menurut Sastrohadiwiryono (2003) dalam Choiriyah (2009) mendefinisikan bahwa kedisiplinan adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai (2005), kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting. Semakin baik kedisiplinan pegawai pada sebuah organisasi, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Sebaliknya tanpa kedisiplinan pegawai yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang maksimal. Kedisiplinan yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, serta masyarakat pada umumnya. Melalui kedisiplinan akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya seseorang yang berhasil dalam karyanya, biasanya adalah mereka yang memiliki kedisiplinan yang tinggi.

Kedisiplinan merupakan bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis

maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan oleh organisasi (Saroni, 2005). Tujuan dari kedisiplinan adalah untuk memenuhi kepatuhan dan menciptakan efisiensi serta tertib administrasi. Setiap pegawai diharapkan mempunyai kemampuan untuk mengerti dan memahami peraturan dan prosedur kerja, baik yang tertulis maupun tidak tertulis dalam rangka menciptakan kinerja yang lebih optimal. Kedisiplinan sangat dibutuhkan bagi pegawai supaya dapat bekerja lebih giat dan meningkatkan hasil produksi yang maksimal. Beberapa faktor yang mempengaruhi kedisiplinan perlu diperhatikan oleh pimpinan organisasi, agar tingkat kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan bisa menjadi lebih baik.

Menurut Dale dalam Sudjadi (2005) kedisiplinan dalam pengertian yang utuh adalah suatu kondisi atau sikap yang ada pada pegawai yang tunduk dan taat pada peraturan organisasi, yang dinyatakan dalam satuan skor. Indikator yang digunakan untuk mengukur kedisiplinan diantaranya adalah kepatuhan pada pimpinan, kepatuhan pada peraturan, kepatuhan pada prosedur kerja, kepatuhan dalam melaksanakan tugas, ketepatan waktu saat masuk kerja, ketepatan waktu saat pulang kerja, ketepatan waktu dalam

menyelesaikan pekerjaan, ketepatan waktu dalam melaksanakan perintah pimpinan, tanggung jawab dalam melaksanakan perintah atasan, tanggung jawab individu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tanggung jawab bersama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, kedisiplinan terutama ditinjau dari perspektif organisasi, dapat dirumuskan sebagai ketaatan setiap anggota organisasi terhadap semua aturan yang berlaku di dalam organisasi tersebut, yang terwujud melalui sikap, perilaku dan perbuatan yang baik sehingga tercipta keteraturan, keharmonisan, tidak ada perselisihan, serta keadaan yang baik lainnya. Hasil penelitiannya Wahyuningrum (2008) dan Kurniasari (2008) membuktikan bahwa kedisiplinan dalam bekerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas atau kinerja pegawai.

C. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimaksud di sini adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari

pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu. Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah, selagi bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Para peneliti bidang sumber daya manusia telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*Task Oriented*) dan gaya dengan orientasi pegawai/karyawan (*Employee Oriented*) (Handoko, 1999). Pemimpin yang berorientasi tugas, mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan

daripada pengembangan dan pertumbuhan pegawai/karyawan.

Sedangkan pemimpin berorientasi pegawai/karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok (Handoko, 1999).

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak dilakukan. Namun, pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan digunakan dalam berinteraksi dengan bawahannya, melalui berinteraksi ini antara atasan dan bawahan masing-masing

memiliki status yang berbeda. Berinteraksinya dua status yang berbeda terjadi, apabila status pemimpin dapat mengerti keadaan bawahannya. Pada umumnya bawahan merasa dilindungi oleh pimpinan apabila pimpinan dapat menyejukkan hati bawahan terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Cara berinteraksi oleh pimpinan akan mempengaruhi tujuan organisasi. Bawahan umumnya lebih senang menerima atasan yang mengayomi bawahan sehingga perasaan senang akan timbul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja bawahan. Dalam kaitannya antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, maka hasil penelitiannya Heriyanti (2007), Nugraheny (2009), Baihaqi (2010) dan Khoirusmadi (2011) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

D. Kepuasan Kerja

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada organisasi apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Apabila dia tidak mendapatkan kepuasan kerja maka ada kemungkinan akan terjadi penurunan terhadap kinerjanya.

Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya dibagi ke dalam dua kata, kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusi pekerjaannya (Robbins, 2006). Menurut Dole and Schroeder (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999), kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Menurut Locke dalam Testa (1999) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh individu pekerja akan memberikan dampak sikap yang positif bagi mereka.

Vroom (1964) dalam Kadir dan Didik Ardiyanto (2003) menggambarkan kepuasan kerja adalah memiliki sikap

positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atas usaha, manajemen idiologi dan nilai-nilai, faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja.

Dalam Robbins (1996) disebutkan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini yang seharusnya diterima. Luthans (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual. Koesmono (2005) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja

merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

Ward and Sloane (1999) dalam Koesmono (2005) menyebutkan; Elemen dari kepuasan kerja meliputi : (1) Hubungan dengan rekan kerja; (2) hubungan dengan pimpinan; (3) kemampuan dan efisiensi kepala department; (4) Jam kerja; (5) kemampuan (opportunity) untuk berinisiatif; (6) Kesempatan Promosi; (7) Gaji; (8); Keamanan kerja; (9) pekerjaan yang sedang ditangani; (10) Kepuasan kerja lainnya.

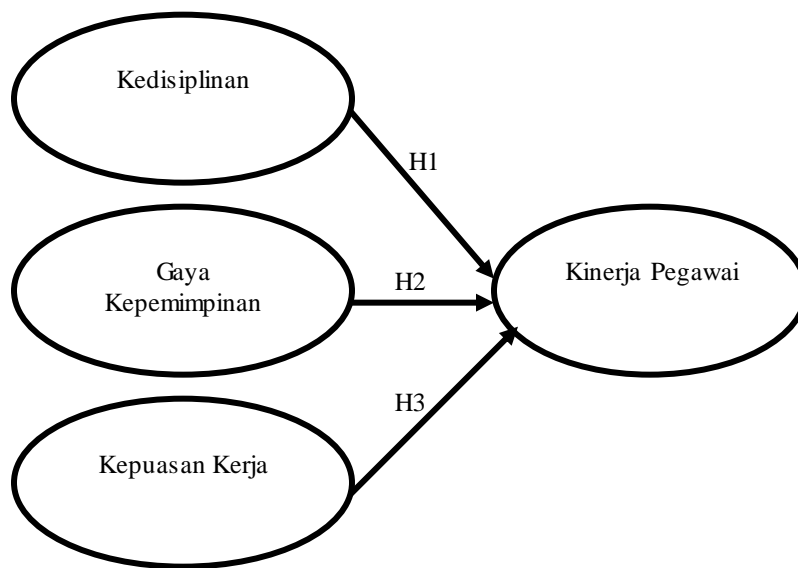
Penelitian Linz (2002) mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan

kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Menurut Lawler dalam Robbins (1996), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan misalnya tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik di lingkungan kerja, dll. McNeese-Smith (1996) menguji pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Demikian pula Heriyanti (2007), Wahyuningrum (2008) dan Nugraheny (2009) juga membuktikan dari hasil penelitiannya bahwa kepuasan kerja pegawai/karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

E. Kerangka Pikir

Berdasarkan telaah pustaka di atas maka dapat digambarkan kerangka pikir sebagai berikut:



Dari kerangka pikir tersebut dapat dikatakan bahwa kedisiplinan, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Sehingga hipotesis yang dirumuskan adalah:

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yakni penelitian yang memprediksikan parametrik populasi, dan tipe dari penelitian ini adalah tipe penelitian *confirmatory research/* penjelasan/eksplanasi, sebab penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel dengan melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2001). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat primer dan bersifat sekunder. Populasi untuk penelitian ini

H1: Kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

adalah seluruh pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang yang berjumlah 218 pegawai, dan sampel yang diambil sebesar 141 pegawai sebagai responden. Teknik sampling yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik *random sampling* yakni proses pemilihan sampel dimana seluruh anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan studi kepustakaan, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier (Ghozali, 2005).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

F. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dilihat dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa r_{hitung} dari semua instrumen adalah lebih besar daripada r_{tabel} (0,164) maka semua instrumen dari variabel kedisiplinan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai tersebut dianggap valid. Demikian pula

1. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .855 ^a | .731 | .725 | 2.24359 |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kedisiplinan, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari tabel di atas diperoleh $Adjusted R^2$ adalah 0,725 hal ini berarti bahwa $adjusted R^2$ mendekati 1 (satu) maka dikatakan semakin kuat model tersebut dalam menerangkan variasi variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*). Dengan kata

2. Hasil Uji F

dilihat dari hasil perhitungan uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel yang diteliti yaitu variabel kedisiplinan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai mempunyai koefisien *Cronbach Alpha* di atas 0,6 sehingga disimpulkan bahwa semua instrumen dari variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

B. Hasil Uji Kelayakan Model

lain bahwa kinerja dapat dijelaskan oleh variasi dari kedisiplinan, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja sedang sisanya ($100\% - 72,5\% = 27,5\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model.

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 1872.128 | 3 | 624.043 | 123.973 | .000 ^a |
| | Residual | 689.617 | 137 | 5.034 | | |
| | Total | 2561.745 | 140 | | | |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kedisiplinan, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari uji F terdapat nilai F_{hitung} sebesar 123,973 > F_{tabel} sebesar 3,06 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi tersebut layak atau dapat digunakan dalam penelitian ini. Atau dengan kata lain, karena nilai signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen yakni variabel kinerja.

C. Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis atau uji parsial menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} dari variabel kedisiplinan sebesar 2,269 > t_{tabel} sebesar 1,977 dengan signifikansi sebesar 0,025, artinya bahwa terdapat

D. Hasil Analisis Regresi

pengaruh signifikan antara kedisiplinan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis 1 diterima. Demikian juga nilai t_{hitung} dari variabel gaya kepemimpinan sebesar 4,002 > t_{tabel} sebesar 1,977 dengan signifikansi sebesar 0,000, artinya bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja, sehingga hipotesis 2 diterima. Sedangkan nilai t_{hitung} dari variabel kepuasan kerja sebesar 3,884 > t_{tabel} sebesar 1,977 dengan signifikansi sebesar 0,000, artinya bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis 3 juga diterima.

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | -2.206 | 1.476 | | -1.495 | .137 |
| Kedisiplinan (X_1) | .213 | .094 | .183 | 2.269 | .025 |
| Gaya Kepemimpinan (X_2) | .335 | .084 | .343 | 4.002 | .000 |
| Kepuasan Kerja(X_3) | .350 | .090 | .381 | 3.884 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan variabel independen yang dimasukkan ke dalam model regresi, maka dapat ditulis persamaan regresi:

$$Y = 0,183 X_1 + 0,343 X_2 + 0,381 X_3$$

$b_1 = 0,183$ (positif), artinya terdapat pengaruh positif antara variabel kedisiplinan terhadap kinerja. Semakin tinggi kedisiplinan maka semakin meningkat kinerja.

$b_2 = 0,343$ (positif), artinya terdapat pengaruh positif antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin meningkat kinerja.

$b_3 = 0,381$ (positif), artinya terdapat pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin meningkat kinerja.

E. Pembahasan

Dari hasil penelitian ini, pada uji hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kedisiplinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diketahui dari koefisien regresi sebesar 0,183 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,025 lebih kecil daripada 0,05 ($0,025 < 0,05$), maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

kedisiplinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis pertama diterima. Pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi pimpinan dan akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan waktu yang telah ditentukan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh

Wahyuningrum (2008) dan Kurniasari (2008) yang membuktikan bahwa kedisiplinan dalam bekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil uji hipotesis kedua juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diketahui dari koefisien regresi sebesar 0,343 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis kedua diterima. Seorang pemimpin yang bisa memelihara hubungan kerja sama yang baik dengan bawahannya akan bisa memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bersama. Hasil ini mendukung hasil penelitiannya Heriyati (2007), Nugraheny (2009) dan Khoirusmadi (2011) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Hasil uji hipotesis ketiga juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diketahui dari koefisien regresi sebesar 0,381 bertanda positif dan taraf

signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis ketiga diterima. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan pegawai, maka pegawai akan memiliki peningkatan kinerja yang semakin tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitiannya Heriyati (2007), dan Nugraheny (2009) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PIP Semarang.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PIP Semarang.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PIP Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, R., 2005. *Performance Manajement*. Jakarta: Gramedia Pustaka Indonesia.
- Baihaqi, M.F., 2010. *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening*. Skripsi. UNDIP Semarang.
- Bernardin and Russel, 1993. *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Mc.Graw Hill Inc, Singapura.
- Cascio, Wayne F, 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits*. Fourth Edition, Singapore: McGraw Hill Inc.
- Choiriyah, Siti., 2009. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Hamudha Prima Media di Pajang Sukaharjo*. Skripsi, UMS Surakarta.
- Dale, Sudjadi, 2005. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richad D. Irwin, Inc.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001. *The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants*. Managerial Auditing Journal, Vol. 16 No. 4 pp 234-245.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Yogyakarta.
- Heriyanti, Dewita, 2007. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening*. Tesis, UNDIP Semarang.
- Kadir, dan Ardiyanto Didik, 2003. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Karyawan Untuk Berpindah*. Jurnal Bisnis dan Strategi, Vol. 2.
- Khoirusmadi, A., S., 2011. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening*. Skripsi, UNDIP Semarang.
- Koesmono, Teman H. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7 No. 2
- Kurniasari, Mona, 2008. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja*

- Karyawan pada PT. Catur Surya Sragen.* Skripsi, UMS Surakarta.
- Linz, Susan J., 2002. *Job Satisfaction Among Russian Workers.* William Davidson Institute Working Paper, Research Fellow William Davidson Institute University of Michigan pp. 8-15.
- Lodge, B. Dan C. Derek, 1993. *Organizational Behavior and Design* (Terjemahan Sularso Tjiptowardoyo). Jakarta: PT Gramedia.
- Luthans E.A., 1992. *Organizational Behavior.* Sixth Edition, Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2001, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mc Neese-Smith Donna, 1996. *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment.* Journal Hospital and Health Services.
- Musanef, 1994. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia.* Gunung Agung, Jakarta.
- Nugraheny, P., S., 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.* Tesis, UNDIP Semarang.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Analisis Kinerja Organisasi.* Bandung : PT. Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Beberapa Upaya untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf (Survei di Bank Pemerintah Bank Mandiri, Bank BRI, dan Bank BTN tahun 2000.* Jurnal Ekonomi Perusahaan, Juli.
- Robbins, S.P., 1996. *Perilaku Organisasi,* edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II, Pringhalindo, Jakarta.
- , 2006. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi.* Edisi kesepuluh, Penerbit PT Indeks: Jakarta.
- Rue dan Byars, 1980. *Management: Theory and Application,* Ricard D.Irwin Inc, Homewood IL.
- Sarono, 2005. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen.*Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Simamora, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* STIE YKPN, Jakarta.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis.* Cetakan ketiga. CV ALFABETA. Bandung.
- Testa, Mark R., 1999. *Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Investigation.* Leadership & Organization Development Journal. Vol 20 No. 3.
- Wahyuningrum, 2008. *Hubungan Kemampuan, Kepuasan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan.* Tesis, UNDIP Semarang.