

# **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) APD SEMARANG)**

**Aries Susanty, Sigit Wahyu Baskoro**  
Program Sudi Teknik Industri, Universitas Diponegoro

## **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, serta untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga ingin memberikan beberapa rekomendasi tentang bagaimana meningkatkan kinerja karyawan untuk Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan hasil penelitian ini. Penelitian dilakukan di PT. PLN (Persero) APD Semarang. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 63 orang. Selain kuesioner, data juga dikumpulkan melalui wawancara singkat. Penelitian dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan oleh SmartPLS 2.0 M3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Namun, penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa motivasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kondisi yang terjadi dilapangan, penelitian ini menghasilkan rekomendasi untuk perbaikan pekerjaan di masa depan yang berkaitan dengan motivasi, gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

**Keyword : motivasi kerja, gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan**

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze and prove the effect of work motivation and leadership style to work discipline and employee performance, as well as to analyze and prove the effect of work discipline on employee performance. This research also want to provide some recommendation about how to increase employee performance for the Division of the Human Resources (HR) based on the results of this study. Research was conducted at PT. PLN (Persero) APD Semarang. Data collected through a questionnaire which distribution to 63 people. Besides questionnaire, data also collected through a short interview. Research carried out by using Structural Equation Modeling (SEM) which was run by SmartPLS 2.0 M3. The results of this research showed that motivation and leadership style have a significant positive impact on work discipline and employee performance. However, this research can't prove that motivation has a significant positive impact on employee performance. Based the condition which was happen in the field, this research generate recommendations for improvement of future work related to motivation, leadership style, work discipline, and employee performance.*

**Keyword : work motivation, leadership style, work discipline, and employee performance.**

## **PENDAHULUAN**

Pada dasarnya perusahaan tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cakap dan terampil, tetapi lebih penting lagi, perusahaan mengharapkan karyawannya mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia atau karyawan dalam

mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001).

Menurut Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, tingkat absensi yang kurang, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, serta program kerja yang tidak tercapai.

Permasalahan yang terkait dengan kinerja karyawan dirasakan pula oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Pengatur Distribusi Semarang (PT. PLN (Persero) APD Semarang). APD merupakan suatu unit organisasi di tubuh PT. PLN yang bertugas dalam pengaturan sistem jaringan distribusi tenaga listrik. APD berlokasi di Jalan Gatot Subroto No. 5 Krapyak Semarang. Hasil penelahan terhadap data sekunder dan wawancara singkat dengan pihak APD menunjukkan bahwa terdapat indikasi belum optimalnya kinerja dari karyawan APD Semarang.

Belum optimalnya kinerja dari karyawan APD Semarang dapat terlihat pada tidak tercapainya beberapa target program yang telah direncanakan, seperti program pergantian relay mekanik dan program pemasangan *trafo step up*. Pada tahun 2011, program pergantian relay mekanik hanya terealisasi 32 buah dari 50 buah yang menjadi target; sedangkan program pemasangan *trafo step up* hanya terealisasi 7 tabung dari 12 tabung yang menjadi target (sumber: APD Semarang, 2011)

Belum optimalnya kinerja dari karyawan APD Semarang juga dapat dilihat prosentase karyawan yang terlambat tiba di kantor selama dua tahun terakhir (2010 dan 2011). Keterlambatan merupakan indikasi dari ketidaksiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, Setiyawan dan Waridin (2006) serta dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin

kerja karyawan merupakan bagian dari faktor kinerja dari seorang karyawan.

Selama tahun 2010 dan 2011, prosentase karyawan yang tiba di kantor melebihi batas toleransi yang telah ditentukan atau tiba di kantor melebihi dari pukul 07.15 WIB cukup tinggi. Karyawan yang tiba terlambat ini seharusnya melakukan kompensasi dengan memundurkan jam kepulangannya dari kantor. Namun hal ini seringkali tidak dilakukan. Menurut peraturan yang ditetapkan, karyawan yang tiba di kantor pukul 07.16 WIB baru boleh pulang pada pukul 16.16 WIB.

Prosentase karyawan yang terlambat tiba di kantor sedikit mengalami penurunan pada bulan Ramadhan (pada tahun 2010, bulan Ramadhan jatuh pada bulan Agustus; sedangkan pada tahun 2011, bulan Ramadhan jatuh pada bulan September). Pada bulan Ramadhan, karyawan diwajibkan untuk tiba di kantor pada pukul 7.30 WIB atau 15 menit lebih longgar dibandingkan dengan bulan biasa. Namun demikian, hal ini hanya memberikan efek kecil pada kedisiplinan karyawan untuk tiba tepat waktu di kantor.

Jika dibandingkan, secara rata-rata, prosentase dari karyawan yang terlambat pada tahun 2011 mengalami peningkatan kurang lebih sebesar 2,8% dibandingkan dengan tahun 2010. Secara rinci, prosentase karyawan yang terlambat tiba di kantor untuk setiap bulannya, baik pada tahun 2010 dan maupun pada tahun 2011, dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1 Jumlah Karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang yang Terlambat Tiba di Kantor per bulan pada Tahun 2010 dan Tahun 2011**

No	Bulan	Jumlah Keterlambatan $\geq 7.15$ (Dalam %)	
		Tahun 2010	Tahun 2011
1	Januari	10,3	7,4
2	Februari	5,9	13,2
3	Maret	4,4	8,8
4	April	11,8	7,4
5	Mei	10,3	14,7
6	Juni	7,4	5,9
7	Juli	5,9	8,8
8	Agustus	10,3	17,6
9	September	13,2	10,3
10	Oktober	7,4	14,7
11	Nopember	4,4	10,3
12	Desember	14,7	13,2
<b>Rata-rata</b>		8,8	11,0

Sumber : PT. PLN (Persero) APD Semarang

Sebagaimana telah dinyatakan sebelumnya, kinerja karyawan yang rendah dapat berdampak pada kinerja organisasi. Dalam hal ini, kinerja karyawan APD yang rendah dapat berdampak pada kinerja PT. PLN (Persero) APD Semarang. Berdasarkan hal ini, penelitian ini bermaksud untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan bagaimana hubungan pengaruh antara faktor-faktor tersebut. Hasil studi terhadap sejumlah penelitian sebelumnya, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Dengan demikian, secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap terhadap disiplin kerja karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang
2. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan disiplin kerja karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang.
3. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang.
5. Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang
6. Memberikan rekomendasi pada Divisi SDM berdasarkan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian ini.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Motivasi

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi yang dimiliki oleh bawahan sehingga bawahan mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi merupakan hal yang penting karena motivasi dapat menjadi penyebab, penyalur, maupun pendukung dari perilaku seseorang sehingga orang tersebut berkeinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut Terry dan Rue dalam Suharto dan Budi Cahyono (2005), motivasi adalah *“getting a person to exert a high degree of effort”* yang artinya adalah “motivasi membuat seseorang dapat bekerja lebih

kerja”. Sejalan dengan hal tersebut, Luthans (2006) menyatakan bahwa motivasi adalah sebuah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Secara spesifik, terdapat lima unsur utama yang merupakan esensi dari kepemimpinan, yaitu: (i) unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi; (ii) unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi; (iii) unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi; (iv) unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi; dan (v) unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi. Disamping itu, terdapat lima fungsi kepemimpinan, yaitu: (i) fungsi pengambil keputusan; (ii) fungsi instruktif; (iii) fungsi konsultatif, (iv) fungsi partisipatif; dan (v) fungsi pendelegasian (Nawawi, 2003).

### Disiplin Kerja

Menurut Simamora (1997), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004). Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun

tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

### Kinerja Karyawan

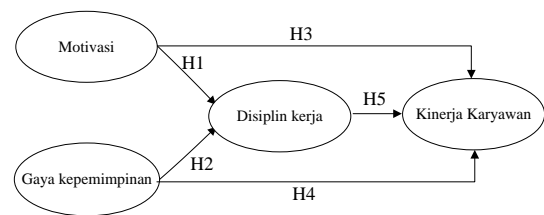
Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2000), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya; sedangkan menurut Gibson dkk (1996) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan antara hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Model Konseptual

Pada dasarnya, model konseptual dari penelitian ini mengacu pada model penelitian yang dikembangkan oleh Nursada, Alhabsji, dan Al-Musadieg (2008). Dibandingkan dengan model konseptual yang dikembangkan oleh Nursada, Alhabsji, dan Al-Musadieg (2008), model konseptual dalam penelitian ini lebih sederhana karena terdapat satu variabel yang dihilangkan, yaitu variabel kemampuan kerja. Variabel kemampuan kerja tidak digunakan dalam penelitian ini karena karyawan yang akan disampel adalah karyawan pada bagian APD yang diasumsikan memiliki kemampuan yang seragam. Disamping mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Nursada, Alhabsji, dan Al-Musadieg (2008), model konseptual juga dikembangkan dengan mempelajari penelitian yang dilakukan oleh Muhadi (2007), Brahmasari (2008), dan Baihaqi (2010).

Secara ringkas, model konseptual yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Model Konseptual

Berdasarkan model konseptual tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut yang merupakan jawaban sementara atas permasalahan yang dihadapi PT. PLN (Persero) APD Semarang.:

- Hipotesis 1: Motivasi Kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja.
- Hipotesis 2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja.
- Hipotesis 3: Motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 4: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 5: Disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Identifikasi Variabel

#### • Motivasi kerja

Mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Maslow sejak tahun 1950-an, motivasi kerja dari seorang karyawan diukur melalui lima buah dimensi yaitu: (i) kebutuhan akan aktualisasi diri; (ii) kebutuhan akan harga diri; (iii) kebutuhan sosial; (iv) kebutuhan akan keamanan dan rasa aman, serta (v) kebutuhan fisiologis (Reza, 2010).

#### • Gaya kepemimpinan

Mengacu pada gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (1982), terdapat empat dimensi yang digunakan untuk mengukur suatu gaya kepemimpinan, yaitu: (i) *telling* atau kemampuan untuk memberitahu anggota atas apa yang harus mereka kerjakan; (ii) *selling* atau kemampuan untuk memberikan pemikiran

kepada anak buahnya tentang ide-ide yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaannya; (iii) *participating* atau kemampuan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah yang sebenarnya; dan (iv) *delegating* atau tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemimpin kepada bawahan untuk melakukan tugas sendiri dengan sedikit pengarahan.

#### • **Disiplin kerja**

Mengacu pada Soejono (1997), terdapat empat dimensi yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja, yaitu: (i) sikap tepat waktu atau kesanggupan para karyawan untuk datang dan pulang sesuai dengan waktu yang ditetapkan secara tertib dan teratur; (ii) sikap kehati-hatian dalam menggunakan dan merawat peralatan yang kantor; (iii) sikap tanggung jawab atau kesanggupan karyawan untuk senantiasa menyelesaikan tugas yang di bebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab atas hasil kerja; serta (iv) sikap ketaatan terhadap aturan kantor seperti ketaatan karyawan untuk memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal atau identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, dan lain-lain sesuai aturan yang berlaku.

#### • **Kinerja karyawan**

Mengacu pada Bernadin pada tahun 1993 (Sitanggang, 2005), terdapat enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu: (i) kualitas dalam melakukan suatu pekerjaan; (ii) kuantitas yang dihasilkan dari suatu pekerjaan; (iii) ketepatan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; (iv) efektivitas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; (v) kemandirian untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan; serta (vi) komitmen kerja yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja.

#### **Kuesioner penelitian**

Kuesioner dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama berisi informasi data umum responden yang meliputi jenis kelamin, usia, status perkawinan, tingkat pendidikan, suku bangsa, level kompetensi, jenis jabatan, jenjang

jabatan, dan masa jabatan. Adapun bagian kedua berisi pertanyaan dan penilaian terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, gaya kepemimpinan atasan, serta penilaian terhadap kinerja.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert 1-5, angka 1 menyatakan sangat tidak setuju (STS), angka 2 menyatakan tidak setuju (TS), angka 3 menyatakan kurang setuju (KS), angka 4 menyatakan setuju (S), dan angka 5 menyatakan sangat setuju (SS).

#### **Sampel penelitian**

Sampel dari penelitian ini adalah penelitian adalah 68 karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang.

#### **HASIL DAN DISKUSI**

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan oleh SmartPLS 2.0 M3.

#### **Hasil Pengukuran *Outer Model* : Validitas dan Reliabilitas**

Hasil pengukuran validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk variabel penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

#### • **Motivasi Kerja**

Konstruk variabel motivasi kerja memiliki 24 indikator. Berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran, diperoleh hasil bahwa terdapat beberapa indikator dari konstruk variabel motivasi kerja yang memiliki *loading factor* di bawah 0,500 sehingga indikator tersebut perlu dihilangkan dari analisis dan pada iterasi awal nilai akar AVE dari motivasi kerja masih lebih kecil dari nilai korelasi antar variabel sehingga indikator yang memiliki nilai *loading* terkecil juga harus dikeluarkan dari model. Hasil akhir menunjukkan bahwa terdapat 12 indikator yang perlu dihilangkan dari konstruk variabel motivasi kerja dan setelah kedua belas indikator tersebut dihilangkan, konstruk variabel motivasi kerja memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,926 atau memiliki nilai Alpha Cronbach 0,911 (*reliable*)

- **Gaya kepemimpinan**

Konstruk variabel gaya kepemimpinan memiliki 9 indikator. Berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran, diperoleh hasil bahwa terdapat beberapa indikator dari konstruk variabel gaya kepemimpinan yang memiliki loading factor di bawah 0,500 sehingga indikator tersebut perlu dihilangkan dari analisis dan pada iterasi awal nilai akar AVE dari gaya kepemimpinan masih lebih kecil dari nilai korelasi antar variabel sehingga indikator yang memiliki nilai *loading* terkecil juga harus dikeluarkan dari model. Hasil akhir menunjukkan bahwa terdapat 5 indikator yang perlu dihilangkan dari konstruk variabel gaya kepemimpinan dan setelah kelima indikator tersebut dihilangkan, konstruk variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,814 atau memiliki nilai Alpha Cronbach 0,721 (*reliable*).

- **Disiplin kerja**

Konstruk variabel disiplin kerja memiliki 12 indikator. Berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran, diperoleh hasil bahwa terdapat beberapa indikator dari konstruk variabel gaya kepemimpinan yang memiliki *loading factor* di bawah 0,500 sehingga indikator tersebut perlu dihilangkan dari analisis dan pada iterasi awal nilai akar AVE dari disiplin kerja masih lebih kecil dari nilai korelasi antar variabel sehingga indikator yang memiliki nilai *loading* terkecil juga harus dikeluarkan dari model. Hasil akhir menunjukkan bahwa terdapat 2 indikator yang perlu dihilangkan dari konstruk variabel disiplin kerja dan setelah kedua indikator tersebut dihilangkan, konstruk variabel disiplin kerja memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,908 atau memiliki nilai Alpha Cronbach 0,889 (*reliable*).

- **Kinerja karyawan**

Konstruk variabel kinerja karyawan memiliki 16 indikator. Berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran, diperoleh hasil bahwa terdapat beberapa indikator dari konstruk variabel kinerja karyawan yang memiliki *loading factor* di bawah 0,500 sehingga indikator tersebut perlu dihilangkan dari analisis dan pada iterasi

awal nilai akar AVE dari kinerja karyawan masih lebih kecil dari nilai korelasi antar variabel sehingga indikator yang memiliki nilai loading terkecil juga harus dikeluarkan dari model. Hasil akhir menunjukkan bahwa terdapat 11 indikator yang perlu dihilangkan dari konstruk variabel kinerja karyawan dan setelah kesebelas indikator tersebut dihilangkan, konstruk variabel kinerja karyawan memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,905 atau memiliki nilai Alpha Cronbach 0,865 (*reliable*).

### **Hasil Pengukuran Inner Model**

Nilai *R-square* untuk hubungan antara disiplin kerja dengan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan adalah 0,609. Ini artinya motivasi kerja dan gaya kepemimpinan merupakan variabel yang mampu menjelaskan terbentuknya disiplin kerja dari karyawan hanya sebesar 69 % saja, sedangkan 31 % sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Nilai *R-square* untuk hubungan antara kinerja karyawan dengan disiplin kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan adalah 0,660. Ini artinya, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja mampu menjelaskan terbentuknya kinerja karyawan hanya sebesar 66 % saja, sedangkan 34 % sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### **Hasil Pengujian Model**

Hasil pengujian model menunjukkan kondisi sebagai berikut: (i) motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja ( $\text{coeff}=0,639$ ;  $p<0,050$ ), yang artinya hipotesis 1 diterima; (ii) gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja ( $\text{coeff}=0,316$ ;  $p<0,050$ ), yang artinya hipotesis 2 diterima; (iii) motivasi kerja memiliki pengaruh positif walaupun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\text{coeff}=0,140$ ;  $p>0,050$ ), yang artinya hipotesis 3 ditolak; (iv) gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\text{coeff}=0,287$ ;  $p<0,050$ ), yang artinya hipotesis 4 diterima; dan (v) disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan

(coeff=0,493,  $p < 0,050$ ), yang artinya hipotesis 5 ditolak.

### Rekomendasi

Rekomendasi diberikan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Rekomendasi ini bertujuan untuk memberi masukan kepada Divisi Sumber Daya Manusia PT. PLN (Persero) APD Semarang terkait dengan hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai kinerja karyawan yang lebih baik.

- Untuk menumbuhkan motivasi kerja karyawan, PT. PLN (Persero) APD Semarang perlu menciptakan suasana kerja yang harmonis karena suasana kerja yang harmonis akan mendorong karyawan untuk lebih semangat dalam bekerja. Suasana kerja yang harmonis dapat diciptakan melalui pembagian beban kerja yang seimbang antar karyawan, sehingga tidak ada kesenjangan antar karyawan. Suasana kerja yang harmonis juga dapat diciptakan melalui komunikasi yang baik. Salah satu hal yang seringkali dilupakan oleh pimpinan adalah cara melakukan komunikasi dengan bawahan. Pimpinan sebaiknya melakukan komunikasi dengan bawahan dengan menggunakan bahasa dan nada lebih halus sehingga bawahan merasa lebih dihargai di oleh perusahaan. Cara berkomunikasi dengan bawahan dengan menggunakan bahasa dan nada yang keras hanya akan menimbulkan rasa benci.
- Untuk menciptakan pimpinan yang bijaksana dan adil, para pemimpin di PT. PLN (Persero) APD Semarang harus dapat memberi teladan yang baik kepada bawahan. Salah satu contoh teladan yang baik dari pimpinan adalah tiba dikantor tepat waktu sehingga bawahan akan merasa malu jika mereka tiba terlambat.  
Untuk menciptakan pimpinan yang bijaksana dan adil, para pemimpin di PT. PLN (Persero) APD Semarang harus senantiasa membangun dukungan ke seluruh personil dan hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pujian kepada bawahan di depan rekan rekannya dan tidak memperlakukan bawahan didepan rekan rekannya. Sebaiknya, teguran atau kritikan hanya disampaikan oleh pimpinan secara

empat mata sehingga tidak membuat bawahan kehilangan kepercayaan dirinya.

Untuk menciptakan pimpinan yang bijaksana dan adil, para pemimpin di PT. PLN (Persero) APD Semarang juga harus berani mengakui kesalahan didepan bawahan. Sebagian besar orang tidak dapat menjadi pemimpin yang baik, karena mereka berpikir bahwa mengakui kesalahan adalah sebuah kelemahan. Sebenarnya, bawahan akan kagum dengan keberanian seorang pemimpin mengakui kesalahannya.

Untuk menciptakan pimpinan yang bijaksana dan adil, para pemimpin di PT. PLN (Persero) APD Semarang tidak boleh mencampur adukan urusan pribadi dengan pekerjaan. Mencampur adukan urusan pribadi dengan pekerjaan akan menurunkan tingkat produktifitas kerja karena terfokus pada dua urusan. Para pemimpin harus menggunakan waktu kerja hanya untuk pekerjaan, bukan urusan pribadi.

Untuk menciptakan pimpinan yang bijaksana dan adil, para pemimpin di PT. PLN (Persero) APD Semarang harus memiliki tujuan dan impian yang jelas. Bawahan akan sangat antusias untuk mengikuti seorang pemimpin yang tahu benar, kemana akan pergi. Sebaliknya, bawahan akan merasa sangat keberatan untuk mengikuti pemimpin yang ragu-ragu terhadu tujuannya.

- Untuk menciptakan meningkatkan sikap disiplin kerja, PT. PLN (Persero) APD Semarang perlu meningkatkan kesadaran karyawannya untuk menghargai waktu dan memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya.  
Untuk menciptakan meningkatkan sikap disiplin kerja, PT. PLN (Persero) APD Semarang perlu meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan tata tertib. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepatuhan adalah dengan memberikan informasi kepada karyawan tentang manfaat dan pentingnya mematuhi peraturan yang ada serta memberikan informasi kepada karyawan tentang resiko yang akan dihadapi oleh karyawan karena ketidakpatuhan mereka.
- Untuk menciptakan meningkatkan kinerja karyawan, PT. PLN (Persero) APD Semarang perlu menyatukan sasaran

perusahaan dengan sasaran kinerja karyawan, merencanakan secara tepat dan jelas sasaran-sasaran yang harus dicapai oleh karyawan, serta memberikan dukungan kepada karyawan dalam bentuk menghargai setiap hasil kerja yang dicapai oleh karyawan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini dapat membuktikan bahwa motivasi kerja dari karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang memiliki pengaruh positif secara positif signifikan terhadap disiplin kerja.

Penelitian ini dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dari pimpinan PT. PLN (Persero) APD Semarang memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja.

Penelitian ini juga dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dari karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang

Walaupun tidak signifikan, motivasi kerja dari karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi belum tentu dapat menghasilkan output kerja yang baik atau memuaskan

## DAFTAR PUSTAKA

1. Aritonang, K. T. (2005). Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru, dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur Jakarta. *Jurnal Pendidikan Penabur*, Vol. IV, No. 4, hal: 2-3
2. Baihaqi, M. F. (2010). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)". *Skripsi* (S1), Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
3. Brahmasari, I. A. (2008). "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama

Indonesia)". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 10, No 2, hal. 124-135.

4. Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square Edisi-2*", Badan Penerbit Undip: Semarang.
5. Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., and Dannelly, J. H. (1996). *Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses*, Terjemahan Jilid I Edisi ke-8, Erlangga: Jakarta.
6. Hasibuan, M. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara: Jakarta.
7. Hersey, P. and Blanchard, K. (1992). "Management of Organization Behavior", diterjemahkan Oleh Sukarso, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Erlangga: Jakarta.
8. Mangkunegara, A. A. A. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta: Jakarta.
9. Muhadi. (2007). "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro)". *Thesis*, Universitas Diponegoro.
10. Nursada, I., Alhabsji, T., dan Al-Musadieq. (2008). "Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada UBDP Wilayah II Jawa Timur PT. Sang Hyang Seri)". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol 6, No 2, hal 108-115.
11. Reza, R. A. (2010). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Sinar Santosa)". *Thesis*, Universitas Diponegoro, Semarang.
12. Setiyawan, B. dan Waridin. (2006). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Karyadi Semarang. *JBRI*, Vol.2, No.2
13. Sitanggang, C. (2005). "Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar". *Skripsi*, Universitas Diponegoro.