

## **GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI PREDIKTOR KINERJA KARYAWAN**

I Dewa Made Arik Permana Putra<sup>1</sup>  
Anak Agung Ayu Sriathi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
*e-mail:* [arikpermanaputra@yahoo.com](mailto:arikpermanaputra@yahoo.com)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali, sampel yang diambil 69 dengan metode sensus. Pengumpulan data menggunakan metode survei dengan teknik kuisioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan

**Kata Kunci :** Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja.

### **ABSTRACT**

*This study is aimed to determine the effect of transformational leadership style, motivation, and work discipline on employee performance. Location the study was conducted at the Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali, 69 samples taken by census method. Data collection using the survey data analysis questionnaire. Teknik technique used is multiple linear regression analysis. The results showed that transformational leadership style, motivation, and work discipline and a significant positive effect on employee performance. This suggests that the transformational leadership style, motivation, and discipline work can improve employee performance*

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

## PENDAHULUAN

Persaingan dunia bisnis yang semakin kompetitif dan turbulen, mengharuskan perusahaan untuk melakukan perubahan yang dinamis agar perusahaan mampu kompetitif dan terjaga eksistensi kinerjanya. Kinerja perusahaan merupakan akumulasi kinerja karyawan. Keberhasilan kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, oleh karena itu pimpinan perusahaan harus mampu menggerakkan faktor-faktor tersebut agar kinerja karyawan menjadi maksimal. Persoalan kinerja akan dapat terlaksana dan terpecahkan apabila beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja dapat terkelola dengan baik. Kinerja merupakan hasil kerja seorang personel sesuai dengan tugas dan tanggungjawab (Basuki, 2009 dan Cavazotte, *et al*, 2011).

Berdasarkan hasil pengamatan awal dari pertanggungjawaban Pengurus Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali (2013) teridentifikasi bahwa terjadi indikasi kinerja karyawan yang tidak maksimal dilihat dari target Sisa Hasil Usaha (SHU) yang tidak tercapai, yakni target SHU tahun 2013 Rp450 Juta, terealisasi Rp446,7 juta). Hal ini disebabkan oleh adanya persepsi berbeda antara pimpinan dengan bawahan dan antarkaryawan mengenai maksud pimpinan yang tidak diterjemahkan dengan baik oleh karyawan. Karyawan tidak termotivasi dalam bekerja, tugas-tugas karyawan sering tidak tepat waktu penyelesaiannya, dan perintah pimpinan kurang jelas diduga jadi pemicu tidak tercapai target SHU. Hasil pengamatan fenomena-fenomena di atas diduga berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja sehingga target

SHU tidak tercapai yang merupakan indikasi kinerja karyawan yang tidak optimal.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mentransformasi ide dan gagasannya kepada bawahan sehingga bawahan terinspirasi untuk mewujudkannya. Para bawahan/pengikut akan bekerja melampaui kepentingan pribadi mereka dan akan membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut (Pfeffer, 1982; Nana, *at.al*, 2010; Cavazotte, *et al.* 2011). Perilaku transformasional atau karismatik diyakini memperbesar dampak bentuk transaksional perilaku pemimpin pada variabel hasil pegawai, karena pengikut merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari diharapkan untuk dilakukan (Pheng dan Sirpal, 1995; Miner, 1980). Kepemimpinan model ini lebih mengedepankan pada ketaatan kepada pimpinan secara totalitas, sehingga apa yang diinginkan atau perintah pimpinan, dilaksanakan secara absolut tanpa adanya penolakan ataupun argumentasi (Yukl, 1989: 67).

Kinerja karyawan yang tinggi biasanya harus diikuti dengan tingkat kehadiran karyawan. Tingkat kehadiran merupakan indikator umum yang dapat mencerminkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Berdasarkan data tingkat absensi karyawan Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali tahun 2013 berfluktuasi setiap bulannya dan rata-rata tingkat absensi karyawan setiap bulan adalah 3,6 persen yang tergolong sedang. Menurut Winaya dalam Ardana, dkk. (2012: 52), rata-rata tingkat absensi 2-3 persen gejala yang sangat buruk disiplin kerja karyawan. Dengan tingkat absensi diatas 3 yaitu 3,62 persen, ini merupakan

salah satu indikasi adanya masalah dalam motivasi kerja dan disiplin kerja yang pada akhirnya akan berimplikasi pada permasalahan inti yakni kinerja karyawan pada Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali. Paparan di atas memberikan implikasi yang berkaitan dengan penelitian gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja dan implikasinya pada kinerja karyawan penting untuk dilakukan.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan Transformasional merupakan pemimpin yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi. Selain itu, pemimpin transformasional juga memelopori perubahan, memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan untuk kreatif, inovatif serta membawa perubahan etos kerja ke dalam kinerja perusahaan (Groves, 2006; Bhattacharyya, 2006 dan Wilkes,*at.al.*, 2011)

Sugiharti (2007) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Pasisir Malang. Hasil penelitian yang konsisten dengan temuan Sugiarti (2007) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dan signifikan pada kinerja karyawan ditemukan oleh Suarni (2006); Dewi dan Herachwati (2010), Kurniawati (2012). Temuan penelitian lain yang hasilnya juga konsisten ditemukan oleh Tondok, dkk. (2004); Simanjutak, dkk., (2012); Tintamin, dkk. (2012); Sina (2013), yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang semakin kuat akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian penelitian-penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>1</sub>: Diduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Motivasi kerja merupakan keinginan yang menggerakkan para karyawan untuk bekerja lebih efektif dan bergairah sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (McCutchen, *et al*, 2004 dan Chipunza, *at.al*,2011). Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya kebutuhan hidup yang harus dipenuhi (Pinder, 1984 dan Greenberg dan Baron, 2000). Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu, jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (Dewi dan Herachwati 2010; Handayani, 2011); Riyadi, 2011; Singh *et al*. 2011; Simanjutak, dkk., 2012; dan Sukarini, 2013).

Dysvik dan Kuvvas (2004) dan Hakim (2006) menyatakan salah satu preditor kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Nurfitri dan Lestari (2009), Fahmi (2009), dan Kamaliah,dkk. (2010), menemukan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin

tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: *Diduga bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan prediktor kinerja karyawan. Tujuan organisasi akan dapat diwujudkan apabila budaya disiplin karyawan dapat direalisasikan secara konsisten. Pelaksanaan disiplin dengan landasan kesadaran dan keinsafan akan menciptakan kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Kondisi yang harmonis didahului oleh keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Dengan demikian dapat disintesis bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dari perilaku dan perbuatan. Kedisiplinan karyawan yang konsisten akan dapat memengaruhi kinerja karyawan (Sukarini, 2013 dan Reza, 2010). Berdasarkan pendapat para ahli dan dibuktikan dengan hasil penelitian sebelumnya maka rumusan hipotesis yang dikembangkan adalah:

H<sub>3</sub>: *Diduga bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa. Subjek dari penelitian ini karyawan Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali. Objek dari penelitian ini adalah pengaruh pengaruh gaya

kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data berdasarkan sifat dan sumber data. Berdasarkan sifatnya data yang digunakan data kuantitatif dan kualitatif (Rahyuda, dkk (2004:18). Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jumlah responden, dan jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner, dan data kualitatif pada penelitian ini adalah daftar pernyataan yang terdapat dalam penelitian ini. Berdasarkan sumbernya data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan sekunder (Indriatoro dan Supomo, 1999:146-147). Data primer pada penelitian ini adalah hasil tanggapan atau jawaban kuesioner dari responden, sedangkan data sekunder dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali.

### **Populasi dan Metode Pengumpulan**

Populasi penelitian ini adalah karyawan Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali yang berjumlah 69 orang. Metode pengambilan sampel penelitian ini adalah dengan metode sensus (sampling jenuh). Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik kuesioner (Sugiyono, 2010:133). Kuesioner disebarakan secara langsung kepada responden.

### **Uji Instrumen Penelitian**

Uji instrumen penelitian yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kevalidan dari item-item kuisisioner (Sugiyono, 2010:172) dengan ketentuan apabila nilai korelasi *pearson correlation*  $> 0,30$  instrumen dikatakan valid. Uji reliabilitas dilakukan untuk menjamin keakurasian instrumen kuesioner yang digunakan (Jogiyanto, 2005:132). Instrumen variabel-variabel penelitian dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach,s Alpha* di atas 0,60.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda (Wirawan, 2002:293). Interpretasi hasil penelitian akan diamati dari uji *goodness of fit*, yakni uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t). Untuk menguji hipotesis digunakan dengan uji t dengan membandingkan nilai probabilitas (nilai sig.) masing-masing variabel dengan nilai  $\alpha = 5\%$ . Uji asumsi klasik akan dilakukan setelah model regresi di peroleh. Uji asumsi klasik yang dilakukan adalah: (1) uji normalitas data dengan *Kolmogorov-Smirnov*, (2) uji multikolinearitas dengan nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF), (3) uji heterokedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser*.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Instrumen Penelitian

Uji instrumen yang digunakan pada penelitian adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menggunakan korelasi *pearson correlation*. Hasil uji validitas pada Tabel 1, menunjukkan bahwa item-item instrumen setiap variabel penelitian ini memiliki skor total di atas 0,30. Hasil uji validitas dari 21 variabel yang diteliti menghasilkan nilai korelasi terkecil adalah 0,459 dan nilai korelasi terbesar adalah 0,936. Dengan demikian, seluruh item instrumen kuisioner dalam penelitian ini adalah valid.

**Tabel 1 Hasil Uji Instrumen Validitas**

No	Variabel	Jumlah Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Keterangan
1	Kinerja Karyawan (Y)	8 item pernyataan	0,754-0,936	Valid
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	4 item pernyataan	0,760-0,915	Valid
3	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	4 item pernyataan	0,796-0,847	Valid
4	Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> )	5 item pernyataan	0,459- 0,893	Valid

Sumber: Data Diolah, 2014

Uji reliabilitas variabel menggunakan *Cronbach's Alpha*. Hasil uji reliabilitas pada Tabel 2, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel lebih besar dari 0,6. Hal ini berarti bahwa seluruh instrumen variabel penelitian adalah reliabel (handal).

**Tabel 2 Hasil Uji Instrumen Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kinerja Karyawan (Y)	0,939	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,841	Reliabel
3	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	0,832	Reliabel
4	Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )	0,812	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2014

Hasil analisis pengolahan data regresi linear berganda menggunakan SPSS 17.0 disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3 Hasil Regresi Linier Berganda**

Variabel	Undstandartized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Gaya kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,729	0,144	0,355	5,063	0,000
Motivasi kerja (X <sub>2</sub> )	0,455	0,151	0,220	3,007	0,004
Disiplin kerja (X <sub>3</sub> )	0,823	0,146	0,476	5,645	0,000
Konstanta	= 1,051				
R	= 0,891				
R <sup>2</sup>	= 0,793				
Adjusted R <sup>2</sup>	= 0,784				
F <sub>hitung</sub>	= 83,060				
Sig. F <sub>hitung</sub>	= 0,000				

Sumber: Data diolah, 2014

Hasil regresi yang diperoleh jika dimasukkan ke dalam persamaan regresi linear berganda maka persamaannya seperti pada persamaan (1).

$$\hat{Y} = 1,051 + 0,355 X_1 + 0,220 X_2 + 0,476 X_3 \dots \dots \dots (1)$$

Berdasarkan persamaan (1) dapat diinterpretasikan bahwa jika seluruh variabel dianggap konstan (0), maka kinerja karyawan akan bernilai positif (1,051). Besaran nilai variabel gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) bernilai positif (0,355), besaran nilai motivasi kerja (X<sub>2</sub>) bernilai positif (0,220), besaran nilai disiplin kerja (X<sub>3</sub>) bernilai positif (0,476). Hasil persamaan regresi yang dijabarkan, maka ketiga variabel prediktor kinerja karyawan berpengaruh positif yang bermakna bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

### Uji Asumsi Klasik

Persamaan regresi dalam penelitian ini telah memenuhi syarat uji asumsi klasik yakni uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

#### 1) Uji Normalitas

Berdasarkan pengujian normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov* diperoleh hasil uji nilai *Asymp. Sig.* 0,184. Dengan nilai *Asymp. Sig.* lebih besar dari alpha 5 persen maka dapat dinyatakan bahwa model uji telah memenuhi syarat normalitas data.

#### 2) Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas disajikan pada Tabel 4, menunjukkan bahwa ketiga variabel tidak terdapat korelasi antar variabel terbebas. Hal ini nampak dari nilai *tolerance* ketiga variabel bebas lebih besar dari 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10, ini berarti model persamaan regresi terbebas dari kasus multikolinearitas.

**Tabel 4 Hasil Uji Multikolinearitas**

No.	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,647	1,545
2	Motivasi Kerja ( $X_2$ )	0,545	1,679
3	Disiplin Kerja ( $X_3$ )	0,447	2,235

Sumber: Data diolah, 2014.

#### 3) Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dengan uji Glejser pada Tabel 5, menunjukkan bahwa model uji terbebas dari kasus heteroskedastisitas. Hal ini terbukti dari nilai signifikansi yang lebih besar dari alpha 5 persen, berarti dalam model regresi

terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain.

**Tabel 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

No.	Variabel	$t_{hitung}$	Sig.
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,191	0,864
2	Motivasi Kerja ( $X_2$ )	-2,234	0,089
3	Disiplin Kerja ( $X_3$ )	-0,886	0,563

Sumber: Data diolah, 2014

Hasil pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan 0,793 atau 79,3 persen ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 79,3 persen, sedangkan sisanya 20,7 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Hasil uji simultan menunjukkan tingkat signifikansi 0,000 pada ( $\alpha$ ) = 0,05 atau 5 persen. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pusat koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali.

### **Pengujian Hipotesis**

Hasil uji parsial (uji t) dilakukan untuk menguji hipotesis pertama, kedua, dan ketiga. Hasil uji parsial dijabarkan sebagai berikut:

#### **1) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Pusat Koperasi Unit desa Bali Dwipa Provinsi Bali**

Hasil pengujian parsial gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pusat Koperasi Unit Desa Bali

Dwipa Provinsi Bali dengan tingkat signifikansi 0,000. Koefisien regresi  $\beta_1$  menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,355, yang berarti bahwa semakin kuat transformasi gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali. Secara esensial gaya kepemimpinan transformasional bertujuan agar karyawan lebih fokus dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaannya, bertanggung jawab serta memiliki disiplin yang tinggi. Untuk menciptakan karyawan yang memiliki fokus yang tinggi salah satu langkah yang dapat ditempuh oleh seorang pemimpin atau manajer adalah dengan memberikan perhatian dan mampu memberikan mentransformasi contoh teladan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kalau karyawan merasakan dan diberikan contoh oleh pimpinan serta mudah diaplikasikan maka karyawan termotivasi bekerja sehingga kinerjanya pun akan dapat meningkat. Temuan hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Suarni (2006) dan Sugiharti (2007), Dewi dan Herachwati (2010), Kurniawati (2012) dan Sina (2013) yang menyatakan bahwa transformasi gaya kepemimpinan dan implementasinya langsung bisa dilaksanakan oleh karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **2) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pusat Koperasi Unit desa Bali Dwipa Provinsi Bali**

Hasil pengujian parsial motivasi kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali dengan tingkat signifikansi 0,004. Koefisien regresi  $\beta_2$  menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,220, yang berarti bahwa meningkatnya persepsi motivasi kerja maka

akan meningkatkan terhadap kinerja karyawan Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali. Motivasi kerja yang baik akan mempermudah segala proses pekerjaan karena diawali dengan semangat dan gairah kerja.

Motivasi kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, oleh karena itu tuntutan kepada karyawan untuk lebih giat dan aktif akan selalu dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Sehingga dengan motivasi kerja yang tinggi kinerja karyawan akan meningkat pada gilirannya tujuan organisasi dapat tercapai (Thawewararuk, 2006 dan Widodo, 2011). Semakin lancar dan cepat karyawan termotivasi gairah bekerjanya, akan semakin cepat pula dapat terbinanya hubungan kerja yang pada gilirannya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian McCutchen *et al*, (2004), Riyadi (2011), (Singh *et al*. (2011), Simanjutak dkk. (2012), dan Sukarini (2013), Fahmi (2009), Kamaliah, dkk. (2010).

### **3) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Pusat Koperasi Unit desa Bali Dwipa Provinsi Bali**

Hasil pengujian parsial disiplin kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali dengan tingkat signifikansi 0,000. Koefisien regresi  $\beta_3$  menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,476, yang berarti semakin meningkatnya disiplin kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali. Penerapan disiplin kerja dengan dilandasi kesadaran akan tercipta kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Kondisi yang harmonis akan terwujud apabila keselarasan hak dan kewajiban bisa direalisasikan oleh pimpinan

perusahaan. Disiplin kerja merupakan sikap kesetiawan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal ini membuktikan bila karyawan memiliki kedisiplinan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi, penelitian ini membuktikan sekaligus memperkuat hasil penelitian sebelumnya bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Aritonang (2005), Reza (2010), dan Sukarini (2013).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa: (1) variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin dilaksanakan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. (2) variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. (3) variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Saran yang dapat diusulkan bagi pembuat keputusan pada Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali adalah berkaitan dengan persepsi karyawan yang belum maksimal berkaitan dengan indikator-indikator ketiga variabel prediktor kinerja karyawan. Petunjuk atau arahan yang jelas sebagai salah satu

indikator gaya kepemimpinan transformasional lebih diefektifkan sehingga memberikan inspirasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Peralatan yang memadai sebagai salah satu indikator motivasi kerja harus selalu mendapat perhatian pimpinan karena peralatan yang lebih memadai akan meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya, mentaati aturan yang merupakan indikator disiplin kerja mesti mendapat perhatian yang serius dari pimpinan dan evaluasi yang konsisten, dengan demikian kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mengekstensi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Pusat Koperasi Unit Desa Bali Dwipa Provinsi Bali karena variabel yang diteliti pada penelitian ini hanya mampu menjelaskan 79,3 persen kinerja karyawan, sehingga masih ada 20,7 persen variabel lain yang perlu diidentifikasi. Variabel lain yang diduga dapat menjelaskan kinerja karyawan seperti variabel komunikasi, kompensasi finansial, gaya kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi dan budaya organisasi. Selain itu dalam penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel demografi dapat dijadikan sebagai variabel pemoderasi atau intervening sehingga diperoleh hasil penelitian dengan tingkat eksternal validitas yang lebih baik.

## **REFERENSI**

- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aritonang, Keke T. 2005. Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR Jakarta. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 4 (4): h: 1-16



- Basuki, Andi. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamudha Prima Media Boyolali. *Skripsi*. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Bhattacharyya, Satyabir. 2006. Entrepreneurship and Innovation: How Leadership Style Makes the Difference? *Vikalpa*, 31 (1) pp: 107-115.
- Cavazotte, Flavia, Valter Moreno, and Mateus Hickmann. 2011. Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 23 (2012) pp: 443–455.
- Chipunza, Crispen., Michael O. Samuel and Tendai Mariri. 2011. Leadership Style, Employee Motivation and Commitment: Empirical Evidence from A Consolidated Retail Bank Operating in A Depressed Economy. *African Journal of Business Management*, 5 (20) pp: 8337-8346.
- Dewi, Irra Chrisyanti dan Nuri Herachwati. 2010. Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi pada PT. Bangun Satya Wacana Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. 3 (3) h: 1-15
- Dysvik, Anders and Bard Kuvaas. 2004. The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12 (3) pp: 138-157
- Fahmi. 2009. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 2000. *Behavior In Organization. Seventh Edition*. United States of America: Prentice Hall International, Inc.
- Groves, Kevin S. 2006. Leader Emotional Expressivity, Visionary Leadership, and Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (7), pp: 566-583.
- Hakim, Lukmanul. 2011. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil melalui Motivasi pada Dinas Perhubungan Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah*, 3 (3), h: 1-6.
- Handayani, Agustuti/ 2010. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*. 1 (1) h: 84-92.

- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Jogiyanto, H.M. 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE
- Kamaliah, Ahmad Rifqi, dan Mitha Elistha. 2010. Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah (Studi Empiris pada Akuntan BPKP). <http://Kamaliah-AhmadRifqi-MithaElistha.blogspot.com/2010/01/1.pdf>. Dunduh pada tanggal 30 Desember 2013 pukul 10:00 Wita.
- Kuo, Ying-Feng. 2006. Influences on Employee Career Strategy Adoption in the Information Service Industry: Superior Leadership Style or Employee Achievement Motivation? *International Journal of Management* Vol. 23 No. 1 pp: 176-186
- Kurniawati, Dini. 2012. Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Laissez-Faire dengan Turn Over Intention (Studi Kasus pada Perusahaan Pembiayaan PT. XYZ). *Skripsi*. Universitas Indonesia Jakarta.
- McCutchen Jr , William W., and Paul M. Swamidass. 2004. Motivations for Strategic Alliances in the Pharmaceutical/Biotech Industry: Some New Findings. *Journal of High Technology Management Research*, 15 (2004) pp: 197–214
- Miner, John B. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. Illionis: The Dryden Press.
- Nana, Eli; Brad Jackson and Giles St J Burch/ 2010. Attributing Leadership Personality and Effectiveness from the Leader's Face: An Exploratory Study. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (8), pp: 720-742
- Nurfitri, Titi dan Sri Lestari. 2009. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Komparasi RSUD Banyumas, RS. Sinar Kasih, PT. PLN dan PDAM Kabupaten Banyumas). *Performance*, 10 (1), h: 38-55.
- Pfeffer, Jeffrey. 1982. *Organizations and Organization Theory*. London: Pitman Publishing Inc.

- Pheng, Low Sui and Rajeshwar Sirpal. 1995. Leadership style for managing a real estate marketing team: an oriental perspective. *Property Management*, 13 (1) pp: 29-39
- Pinder, Craig C. 1984. *Work Motivation*. USA: Scott, Foresman and Company.
- Rahyuda, I Ketut, Wayan Murjana Yasa, Ni Nyoman Yuliarmi. 2004. *Metodologi Penelitian*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Reza, Regina Aditya. 2010. pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Riyadi, Slamet. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur . *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13 (1), h: 40-45.
- Simanjuntak, Friskha Dora dan Ahmad Calam. 2012. Pengaruh kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara. *Jurnal Saintikom*, 11 (2), h: 79-86.
- Sina, Muhamad Ibnu. 2013. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Singh, Satwinder., Ruth Simpson, Chima Mordi, and Chinonye Okafor. 2011. Motivation to Become an Entrepreneur: A Study of Nigerian Women's Decisions *African Journal of Economic and Management Studies*, 2 (2) pp: 202-219
- Suarni, Ni Ketut. 2006. Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional Guru Terhadap Motivasi Berprestasi dan Prestasi Belajar Siswa SMA Negeri dalam Menunjang Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) pada Sekolah Pelaksana KBK di Provinsi Bali. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran IKIP Negeri Singaraja*, 1 (39), h: 162-180.
- Sugiarti, Dewi Lingga. 2007. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Pasisr Malang. *Skripsi*. Program Studi manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bandung.
- Sugiyono.2010.*Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

- Sukarani. 2013. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Columbindo Perdana Cabang Purworejo. *Oikonomia*, 2 (1), h: 18-23.
- Thaweewararuk, Wipa. 2006. Impact Of An Odi On Employee Motivation, Communication, Training And Development, And Employee Performance: A Case Study. *Journal Assumption University and the General Manager of a Bangkok*. 2 (4): h: 29-36.
- Tintamin, Lila., Ari Pradhanawati, Hari Susanto. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. <http://ejournals1.undip.ac.id/index.php/Diponegoro> *Journal of Social and Politic*. h: 1-8.
- Tondok, Marselius Sampe., dan Rita Andarika. 2004. Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Psyche*, 1 (1) h: 35-49.
- Widodo. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 17 (10), h: 26-38.
- Wilkes, John., George Yip, and Kevin Simmons. 2011. Performance Leadership: Managing for Flexibility. *Journal of Business strategy*, 32 (5) pp: 22-34
- Wirawan, Nata. 2002. *Statistik 2 (Statistic Inferensia) Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Denpasar : Keraras Emas.
- Yukl, Gary A. 1989. *Leadership in Organizations*. Secand Edition. New Jersey: Prentice Hall.