

**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
SEBAGAI DAMPAK KEPEMIMPINAN DAN  
DISIPLIN KERJA KARYAWAN  
UKM DI KABUPATEN GIANYAR, BALI**

**I Made Hedy Wartana<sup>1</sup>**

**I Ketut Yudana Adi<sup>2</sup>**

**Anak Agung Ketut Sri Asih<sup>3</sup>**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya<sup>1), 2), 3)</sup>**

**ABSTRACT**

*This study aims to examine leadership and work discipline as a determinant of the performance of SME employees in Gianyar Regency, Bali. Analyzing the effect of leadership on the performance of SME employees in Gianyar Regency, Bali. Analyzing the effect of work discipline on the performance of SME employees in Gianyar Regency, Bali. Analyzing the effect of leadership and work discipline on the performance of SME employees in Gianyar Regency, Bali. The number of respondents as many as 87 was selected by proportional sampling method, namely UKM employees in Gianyar Regency, Bali. Each research instrument uses 5 Likert scale measurements. In this study, the validity and reliability test, the classic assumption test and multiple linear regression analysis will be carried out with the help of the SPSS program version 23.0 for windows. The results and discussion show that the results of hypothesis testing indicate that leadership has a positive and significant influence on the performance of SME employees in Gianyar Regency, Bali. This shows that increasing attention to leadership will be able to improve the performance of SME employees in Gianyar Regency, Bali. work discipline has a positive and significant effect on the performance of SME employees in Gianyar Regency, Bali. This shows that increasing attention to work discipline will be able to improve the performance of SME employees in Gianyar Regency, Bali. Leadership and work discipline have a positive and significant effect simultaneously on the performance of SME employees in Gianyar Regency, Bali. This shows that increasing attention simultaneously to leadership and work discipline will be able to improve the performance of SME employees in Gianyar Regency, Bali.*

**Keywords:** *leadership, work discipline, employee performance.*

**I. PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan yang didirikan pada hakekatnya memiliki harapan dikemudian hari akan mengalami perkembangan yang pesat di dalam ruang lingkup usaha dan perusahaannya, serta terciptanya kinerja yang tinggi dalam bidang pekerjaannya. Keberadaan suatu usaha atau perusahaan yang berbentuk

apapun, baik dalam skala besar maupun kecil tidak bisa dilepaskan dari unsur sumber daya manusia (Mangkunegara, 2004). Sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah pihak yang terlibat (karyawan) dalam memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan usaha pada perusahaan (Rivai, 2004). Perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan yang

telah terlibat kegiatan dalam suatu organisasi, karena karyawan yang telah terlibat dalam suatu organisasi atau perusahaan biasanya dapat memberikan suatu pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Target yang telah dicapai oleh karyawan merupakan kinerja.

Setiap perusahaan dalam melaksanakan program selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Salah satu cara yang diterapkan oleh perusahaan adalah dengan cara meningkatkan kemampuan kinerja karyawan. Kinerja pada dasarnya adalah sesuatu yang dilakukan oleh karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada perusahaan (Tohardi, 2002). Kinerja juga bisa didefinisikan sebagai cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja.

Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi daripada yang ditetapkan oleh perusahaan. Ketika tujuan dari perusahaan tidak bisa dicapai oleh karyawan, maka akan timbul ketegangan dalam diri karyawan dan jika tidak dapat diatasi maka karyawan akan mengalami penurunan semangat kerja dan disiplin kerja dalam memproduksi di perusahaan. Target yang diinginkan oleh perusahaan dapat tercapai jika pimpinan memperhatikan disiplin kerja karyawannya, karena dengan hilangnya disiplin akan berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas kerja. Pimpinan yang tidak dapat menegakkan disiplin, akan membuat tujuan yang telah ditetapkan

tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien (Ukas, 2009).

Persoalan disiplin kerja selalu memberikan kesan yang menarik. Oleh sebab itu permasalahan disiplin kerja merupakan topik yang sangat menarik untuk dikaji dan diteliti. Di dalam dunia kerja atau bisnis, kedisiplinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan organisasi tersebut, dengan adanya disiplin kerja yang tinggi akan menimbulkan tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Heidjrahman dan Husnan, 2002). Melihat kondisi tersebut, maka penulis ingin meneliti pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Kepemimpinan**

Masalah kepemimpinan erat kaitannya dengan manajemen. Sukses tidaknya suatu tujuan yang dicapai sangat tergantung dari pemimpinnya. Oleh karena itu kepemimpinan adalah inti daripada manajemen yang menyentuh berbagai segi kehidupan manusia dan mengingat bahwa apa

yang digerakan oleh seorang pemimpin dan bukan benda mati tetapi manusia yang mempunyai perasaan, akal dan sifat, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah (Brahmasari, 2008). Kemampuan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemampuan pemimpin.

Kepemimpinan adalah suatu sifat atau karakter, atau cara seseorang didalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, berkomitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya (Gorda, 2004). Kepemimpinan adalah individu yang mampu mempengaruhi orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan. Demikian pula disampaikan oleh Sadili (2005) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mampu dan mau bekerjasama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan adalah kemampuan tingkah laku orang lain, yang menunjukkan bahwa syarat utama seorang pemimpin ialah harus dapat mempengaruhi orang lain, para bawahannya agar bawahan dapat bekerja sama dan dapat mencapai hubungan yang baik, dapat melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan bersama.

### **2.1.1 Ciri-ciri Kepemimpinan**

Hasibuan, (2005) menyatakan ciri-ciri potensi kepemimpinan yang tinggi adalah sebagai berikut:

1. Dihormati oleh teman sejawat, gagasannya dicari orang.
2. Seorang yang berani ambil resiko, mandiri.
3. Giat penuh semangat dan tekun.
4. Tahu apa yang terjadi, menyadari nuansa, lingkungan dan orang lain.
5. Mempengaruhi dan mendominasi memiliki kekuasaan.
6. Percaya diri.
7. Bertanggung jawab.
8. Mempunyai banyak gagasan dan pandangan ke dalam.
9. Tegas
10. Diplomatis dalam hubungannya dengan teman sejawat dan kelompok.
11. Sangat tersusun dan terorganisir.
12. Bersikap luwes

### **2.1.2 Tanggung Jawab Pimpinan**

Heidjrahman dan Husnan (2002) menyatakan bahwa tanggung jawab pimpinan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya).
2. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
3. Mengkomunikasikan para karyawan tentang apa yang diperlukan mereka.
4. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengandung partisipasi apabila memungkinkan.
6. Menghilangkan hambatan, untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
8. Menunjukkan perhatian kepada karyawan.

Yang penting dalam hal ini adalah tanggung jawab dalam memadukan seluruh kegiatan dalam

mencapai tujuan organisasi tersebut efektif dan efisiensi. Stimulus atau dorongan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang (*atemptled leadership*) yang diperuntukkan telah berhasil dipengaruhi oleh seorang pimpinan, mungkin mengakibatkan suatu *resultante* yang sukses (berhasil) atau mungkin tidak sukses. Selanjutnya yang sukses belum tentu efektif, sebab mungkin tidak sukses. Selanjutnya yang sukses belum tentu efektif, sebab mungkin juga tidak efektif.

### **2.1.3 Gaya / Tipe Kepemimpinan**

Menurut Ukas (2009) membagi dalam 6 (enam) tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Tipe pribadi.  
Pemimpin tipe ini, kepemimpinannya didasarkan pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahannya. Tipe ini sifatnya umum dan sangat efektif dan secara relatif sederhana pelaksanaannya.
2. Tipe non pribadi.  
Pimpinan tipe ini memberikan cermin kurang dan kontak pimpinan yang bersangkutan dengan bawahan-bawahannya. Ini berarti hubungannya pimpinan dengan bawahan-bawahannya hanya melalui sarana dan media tertentu. Tipe demikian biasanya tidak langsung dalam melaksanakan kepemimpinannya.
3. Tipe otoriter.  
Pimpinan tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa adanya konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakannya.
4. Tipe demokratis.

Pimpinan tipe ini menitik beratkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan-pandangan kepemimpinan dan pemimpin ini adalah anggota kelompok tidak cakap dan kurang bergerak untuk kerjasama.

#### 5. Tipe Paternalitis.

Tipe ini sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah, terlalu melindungi dan membimbing. Karena ini agak bersifat sentimental, meskipun tujuannya baik, sehingga kepercayaan diri dan kebebasan kelompok tidak berkembang. Kelemahannya adalah bahwa tipe demikian biasanya tidak langsung dalam melaksanakan kepemimpinannya.

#### 6. Tipe indigenous.

Pimpinan tipe ini akan muncul dalam organisasi-organisasi kemasyarakatan yang bersifat informal seperti perkumpulan sepak bola, sekolah dan sebagainya, dimana interaksi antar orang seorang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pimpinan.

Meskipun terdapat berbagai tipe kepemimpinan semacam diatas, tidak berarti bahwa masing-masing bersifat eksekutif, artinya pimpinan dengan tipe lainnya, sehingga karena itu, seorang pimpinan mungkin akan menerapkan kepemimpinannya otoritas pada situasi-situasi yang lain.

### **2.1.4 Indikator Kepemimpinan**

Indikator-indikator kepemimpinan meliputi (Nitisemito, 2004):

1. Merencanakan.
2. Mengorganisir.
3. Memantau.
4. Mendelegasikan.
5. Membimbing.
6. Mengelola konflik.

7. Membangun jaringan kerja.

## **2.2 Disiplin Kerja**

Disiplin berasal dari bahasa latin disiplina yang artinya latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Menurut Gorda (2004), "Disiplin adalah sikap dan perilaku seorang karyawan yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang karyawan dengan penuh kesadaran dan ketulus-iklasan atau tanpa paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijakan perusahaan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya member sumbangan maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan".

Menurut Tohardi (2002), disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan dan prosedur kerja yang ada.

### **2.2.1 Fungsi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Pendapat tersebut dipertegas oleh pernyataan Tohardi (2002) yang mengemukakan beberapa fungsi disiplin antara lain:

1. Menata kehidupan bersama
2. Membangun kepribadian
3. Melatih kepribadian
4. Pemaksaan
5. Hukuman

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian karyawan agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama dilaksanakan bersama antar karyawan, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.

### **2.2.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja**

Rusli (2004) menyatakan bahwa disiplin mempunyai 3 (tiga) macam bentuk, yaitu:

#### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah tindakan SDM agar terdorong untuk menaati standar atau peraturan. Tujuan pokoknya adalah mendorong SDM agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan atau pemaksaan, yang dapat mematikan prakarsa dan kreativitas serta partisipasi SDM.

#### **2. Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau peraturan, tindakan tersebut dimaksud untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. Tindakan itu biasanya berupa hukuman tertentu yang biasa disebut sebagai tindakan disipliner, antara lain berupa peringatan, skors, pemecatan.

#### **3. Disiplin Progresif**

Disiplin progresif adalah tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang makin berat, dengan maksud agar pihak pelanggar bisa memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan.

### 2.2.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2005), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya :

#### 1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Disinilah letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

#### 2. Teladan pimpinan

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

mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula

#### 3. Balas Jasa

Balas jasa atau gaji, kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Jika kecintaan karyawan semakin tinggi terhadap pekerjaan kedisiplinan akan semakin baik. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

#### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan tercipta kedisiplinan yang baik. Manajer yang baik dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua karyawan. Keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

#### 5. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengatasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan kinerja bawahannya.

6. Sanksi hukuman  
Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Semakin berat sanksi hukuman yang diberikan, maka karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan.
7. Ketegasan  
Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk memberikan sanksi sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Hal ini membuat pimpinan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.
8. Hubungan kemanusiaan  
Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi baik diantara semua karyawan. Kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

### **2.3 Kinerja Karyawan**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja, maka tujuan suatu organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Menurut Mangkunegara (2004), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Brahmajari (2008) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Kinerja memiliki asal kata kerja artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari ketrampilan (Whitmore, 2002). Hal ini didukung oleh Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa *performance is output drive from processes, human or otherwise*, yang artinya kinerja adalah merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasinya.

#### **2.3.1 Pengukuran dan Penilaian Kinerja**

Pengukuran dan penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi atau lembaga didalam menilai kinerja pegawainya. Untuk melihat seberapa jauh kinerja yang dilakukan seseorang, maka perlu adanya suatu pengukuran. Pengukuran merupakan kegiatan awal dari suatu proses penilaian. Rusli (2004) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai pemberian angka (*numeric*) pada suatu obyek atau kejadian menurut aturan tertentu yang menyebabkan angka mempunyai arti kuantitatif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dijelaskan bahwa penilaian dapat diartikan sebagai proses

pemberian angka terhadap obyek atau peristiwa dengan menggunakan cara yang sistematis dan cara tersebut telah ditetapkan sebelumnya. Ada dua alasan untuk menilai kinerja pegawai yaitu:

1. Penilaian kinerja menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi terutama promosi jabatan.
2. Menyediakan kesempatan bagi atasan atau bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Penilaian kinerja mempunyai peranan sangat penting dalam mewujudkan keberhasilan pegawai dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan satuan kerja (Brahmasari, 2008). Untuk memudahkan pengukuran dan penilaian kinerja bawahan, maka penilaian dilakukan oleh atasan terhadap bawahan. Penilaian terhadap kinerja bawahan merupakan suatu upaya untuk mengetahui kecakapan maksimal yang dimiliki oleh bawahan berkenaan dengan proses dan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya atas dasar kriteria tertentu.

### **2.3.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Rivai (2004), menjelaskan tentang tujuan dilakukannya penilaian kinerja bawahan pada dasarnya meliputi:

1. Mengetahui prestasi bawahan pada periode tertentu.
2. Sebagai dasar pertimbangan di dalam pemberian imbalan yang serasi seperti kenaikan gaji berkala, bonus dan tunjangan lainnya.

3. Dapat meningkatkan tanggung jawab bawahan terhadap tugasnya masing-masing.
4. Sebagai dasar pertimbangan di dalam pengembangan bawahan, seperti penempatan, promosi, mutasi dan demosi.
5. Dapat meningkatkan motivasi dan etos kerja masing-masing bawahan untuk bekerja dengan lebih baik.
6. Memperkuat hubungan antar bawahan, bawahan dengan atasannya melalui diskusi dan simulasi mengenai tingkat kemajuan kinerja mereka.
7. Sebagai *feedback* dari bawahan untuk mendesain pekerjaan, komunikasi dan rencana karier selanjutnya.
8. Sebagai riset atas seleksi sebagai kriteria keberhasilan dan efektifitas kerja masing-masing bawahan.
9. Sebagai salah satu sumber informasi dalam perencanaan sumber daya manusia, seperti pengembangan karier dan keputusan suksesi.
10. Sebagai media untuk membantu dan mendorong bawahan untuk meningkatkan inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
11. Sebagai dasar dalam menentukan efektivitas kebijakan sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi sumber daya manusia.
12. Sebagai dasar dalam pemberian hadiah (*reward*) dan sanksi (*punishment*).

Pada dasarnya penilaian kinerja harus dilakukan secara sistematis dan konsisten ke arah obyektifitas yang tinggi. Tanpa hal tersebut maka

penilaian kinerja karyawan nantinya cenderung tidak menutup kemungkinan timbulnya hal-hal yang bersifat subyektif dan tidak akurat. Kondisi ini jelas akan menyebabkan rasa ketidakadilan di kalangan karyawan yang pada gilirannya akan menimbulkan konflik yang berkepanjangan di dalam sebuah organisasi.

### 2.3.3 Indikator Kinerja

Kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator seperti yang dikemukakan oleh Rivai (2004) yaitu:

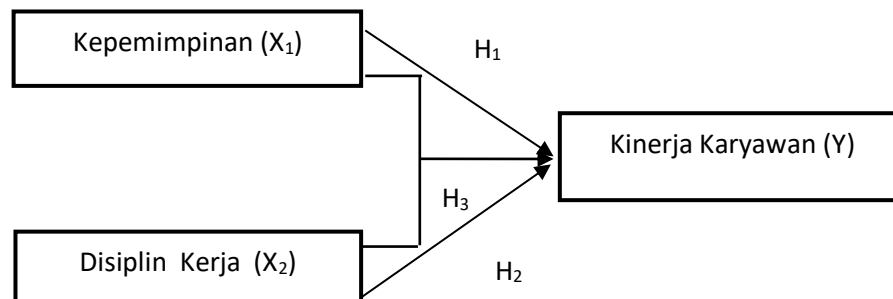
1. Kualitas kerja.
2. Kuantitas kerja.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan.
4. Kesetiaan.
5. Kemampuan bekerjasama.

6. Kemampuan adaptasi.
7. Inisiatif.
8. Kemandirian.
9. Kreativitas

### 2.4 Kerangka Konseptual

Kepemimpinan dan disiplin kerja sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Semakin baik seorang pimpinan dapat mengelola dan mengatur karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan. Demikian pula disiplin, semakin disiplin karyawan dalam bekerja maka semakin baik pula kinerjanya.

Berikut ini disajikan kerangka konseptual pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan:



**Gambar Kerangka Penelitian**

### 2.5 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teoritis dan kajian empiris, maka dapat dipaparkan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.
2. Terdapat pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja karyawan UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.
3. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan dan disiplin kerja

terhadap kinerja karyawan UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.

## III. METODE PENELITIAN

### 3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif yang menggunakan variabel bebas adalah kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dengan indikator meliputi merencanakan, mengorganisir, memantau, mendelegasikan, membimbing, mengelola konflik, dan membangun jaringan kerja (Nitisemito, 2004). Disiplin kerja (X<sub>2</sub>) dengan indikator

meliputi tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan hubungan kemanusiaan (Hasibuan, 2005). Variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y) dengan indikator yang digunakan adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kesetiaan, kemampuan bekerjasama, kemampuan adaptasi, inisiatif, kemandirian, kreativitas (Rivai, 2004). Semua variable menggunakan indikator yang diukur dengan skala likert 5 point. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif (Arikunto, 2002), yang bersumber dari data primer dan data sekunder dari obyek penelitian di UKM di Kabupaten Gianyar, Bali. Pengumpulan data menggunakan prosedur observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Populasi penelitian adalah UKM yang ada di Kabupaten Gianyar, Bali berjumlah 116. Dengan teknik penentuan sampel *proportional random sampling* (Sugiono, 2003). Menurut Arikunto (2002) penentuan jumlah responden adalah 87 UKM.

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik responden, baik dari jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Uji kualitas data diperoleh melalui uji reliabilitas dan uji validitas dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) 23.0 for windows. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji dan menunjukkan bagaimana sifat hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Algifari, 2000). Dalam uji regresi linear berganda harus dipenuhi uji asumsi klasik yaitu uji normalitas data, uji multikolinearitas, uji

heteroskedastisitas dan uji hipotesis (analisis t- test dan analisis F-test).

#### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1. Karakteristik Responden**

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuisisioner yang disebarkan kepada 87 orang responden yang merupakan karyawan UKM di Kabupaten Gianyar, Bali. Berdasarkan data mengenai identitas karyawan, berikut karakteristik responden menurut umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Karakteristik responden menurut umur dapat dijelaskan bahwa sebagian besar karyawan UKM di Kabupaten Gianyar, Bali berusia 21- 40 tahun yaitu sebanyak 78 orang atau 89,7 %. Sisanya yang berusia kurang dari 21 tahun, hanya 9 orang atau 10,3%. Karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat diperoleh informasi bahwa sebagian besar responden yang bekerja pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 53 orang atau 60,9 %. Sedangkan yang berjenis kelamin perempuan hanya sebanyak 34 orang atau 39,1 %. Karakteristik responden menurut masa kerja dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali sudah bekerja selama 1-10 tahun yaitu sebanyak 62 orang atau sebesar 71,3 %. Sedangkan yang bekerja kurang dari 1 tahun hanya 13 orang atau 14,9%, dan lebih dari 10 tahun hanya 12 orang atau 13,8 %. Karakteristik responden menurut pendidikan dapat diperoleh informasi bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali sudah mengenyam pendidikan tinggi yaitu diploma dan sarjana sebanyak 49 orang atau 56,3 % . Sedangkan sisanya berpendidikan

SMU/K sebanyak 38 orang atau 43,7 %.

#### 4.2 Hasil Uji Kualitas Data

Rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas yang merupakan hasil perhitungan dari tiap-tiap butir pernyataan dalam kuisisioner yang diperoleh dengan bantuan SPSS 23.0 for Windows. Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan nilai korelasi *product moment* dari tiap-tiap item pernyataan, hasil yang besarnya di atas 0,3. Hal ini berarti semua butir pernyataan dalam kuisisioner tersebut dapat dikatakan valid. Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan nilai Cronbach's alpha dari masing-masing variabel diperoleh hasil yang besarnya di atas 0,60. Hal ini berarti semua variabel dalam kuisisioner tersebut dapat dikatakan reliabel.

#### 4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji normalitas dengan menggunakan uji one sample kolmogorov-smirnov dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk ketiga variabel lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel berdistribusi normal. Uji Multikolinearitas dilakukan

dengan melihat nilai *inflation factor* (VIF) pada model regresi. Hasil uji multikolinearitas dapat diketahui nilai *variance inflation factor* (VIF) kedua variabel, yaitu kepemimpinan dan disiplin kerja adalah sebesar 1.744 lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa antar variabel independen tidak terjadi persoalan multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi ZPRED dengan residualnya SRESID, terlihat bahwa pola grafik plot antar nilai prediksi ZPRED dengan residualnya SRESID tersebar dalam batasan nilai-nilai Y prediksi dan Y sesungguhnya, dan tidak ada data yang berada diluar batasan tersebut. Hal ini menandakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas terhadap data hasil penelitian tersebut.

#### 4.4 Hasil Analisis Regresi Berganda

Untuk menjawab masalah penelitian dan menguji hipotesis, maka alat analisis yang dipergunakan adalah analisis regresi berganda yang diolah dengan paket program SPSS 23.0 for windows. Hasil analisis yang diperoleh, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel Hasil Analisis Statistik**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	r (Parsial)	R (Berganda)	b	t <sub>hitung</sub>	Sig. t
Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan (X1)	0.448	0.745	0.832	4.586	0.000
	Disiplin Kerja (X2)	0.394		0.679	3.926	0.000

$R^2 = 0.555$   
 Konstanta = 11.279  
 Persamaan Regresi :  $Y = 11.279 + 0.832 X_1 + 0.679 X_2$   
 $T_{tabel} (0,05 ; 84) = 1.662$   
 $F_{hitung} = 52.315$   
 Sig. F = 0,000  
 $F_{tabel} (0,05 ; 2 ; 84) = 3.107$

Sumber: Data diolah, 2019

Informasi yang diperoleh adalah terdapat hubungan parsial yang sedang antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0.448 jika disiplin kerja ( $X_2$ ) dikendalikan (konstan). Koefisien korelasi parsial antara disiplin kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0.394 menunjukkan bahwa ada hubungan yang lemah jika kepemimpinan ( $X_1$ ) dikendalikan (konstan). Informasi selanjutnya yang diperoleh adalah terdapat hubungan yang cukup kuat secara simultan (bersama-sama) antara kepemimpinan ( $X_1$ ), dan disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0.745. Ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali akan lebih besar peningkatannya jika pihak manajemen memberikan perhatian terhadap kepemimpinan dan disiplin kerja secara serempak dibandingkan jika pihak manajemen hanya memberikan perhatian terhadap kepemimpinan dan disiplin kerja secara terpisah.

#### **4.5 Pembahasan**

##### **4.5.1 Pengaruh Parsial Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.**

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali, dapat dianalisis melalui koefisien regresi berganda (b). Koefisien regresi  $b_1X_1$  sebesar 0.832 memiliki arti bahwa setiap peningkatan perhatian terhadap kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali. Hal ini

dipertegas pada pengujian hipotesis pertama dengan rumusan  $H_0 =$  tidak terdapat pengaruh positif secara parsial antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan, serta  $H_a =$  terdapat pengaruh positif secara parsial antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan, menunjukkan hasil bahwa koefisien regresi  $b_1X_1 : t_{hitung} = 4.586 > t_{tabel} (0.05 : 84) = 1,662$  dan Sig.  $t = 0,000 (p < 0,05)$ . Ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ , serta berpengaruh signifikan. Ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali dapat diterima dan dibuktikan.

##### **4.5.2 Pengaruh Parsial Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.**

Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali dapat dianalisis melalui koefisien regresi berganda (b). Koefisien regresi  $b_2X_2$  sebesar 0.679 memiliki arti bahwa setiap peningkatan perhatian terhadap disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali. Hal ini dipertegas pada pengujian hipotesis kedua dengan rumusan  $H_0 =$  tidak terdapat pengaruh positif secara

parsial antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan, serta  $H_a$  = terdapat pengaruh positif secara parsial antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan, menunjukkan hasil bahwa koefisien regresi  $b_2X_2$  :  $t_{hitung} = 3.926 > t_{tabel} (0,05 : 84) = 1,662$  dan  $Sig. t = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ , berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali dapat diterima dan dibuktikan.

#### **4.5.3 Pengaruh Simultan Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.**

Pada analisis secara simultan, dapat dibuktikan melalui koefisien regresi kepemimpinan ( $b_1$ ) sebesar 0.832 dan disiplin kerja ( $b_2$ ) sebesar 0.679 menunjukkan bahwa kepemimpinan, dan disiplin kerja berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali. Hal ini dipertegas dengan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik F (ANOVA) diperoleh  $F_{hitung} = 52.315 > F_{tabel} = 3.107$  dengan  $Sig. F = 0,000$  ( $p < 0,05$ ), sehingga dapat diambil suatu keputusan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Ini memiliki arti secara statistik bahwa data yang digunakan membuktikan kepemimpinan, dan disiplin kerja, berpengaruh positif dan signifikan

secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat diputuskan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali dapat diterima dan dibuktikan. Besarnya kontribusi yang disumbangkan kepemimpinan dan disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 55.5 %, sedangkan sisanya sebesar 44.5 % ditentukan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

#### **V. SIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali, hal ini dapat dilihat pada koefisien regresi yang bernilai positif. Ini mengandung arti bahwa setiap peningkatan kepemimpinan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan.
2. Disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali, hal ini dapat dilihat pada koefisien yang bernilai positif. Ini mengandung arti bahwa setiap peningkatan disiplin kerja menyebabkan peningkatan kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Gianyar, Bali. Ini

mengandung arti setiap peningkatan kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diberikan beberapa saran kepada pimpinan UKM di Kabupaten Gianyar, Bali untuk dapat menerapkannya sebagai implikasi kebijakan khususnya dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan merupakan hal dasar yang harus diperhatikan oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik, akan dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih semangat untuk mendapat pengakuan akan kemampuan diri.
2. Disiplin kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat membangkitkan kinerja karyawan. Jika disiplin kerja karyawan meningkat maka hasil kerja mereka pun akan lebih baik. Hal ini tentunya sangat berpengaruh terhadap kemajuan organisasi. Untuk itu, pimpinan hendaknya selalu memperhatikan disiplin kerja karyawan dengan menerapkan aturan kerja, pemberian *reward* dan *punishment* bagi karyawan yang tidak disiplin.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Algifari. 2000. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rhineka Cipta: Jakarta
- Brahmasari. 2008. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola*

*Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk*. Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 7 Nomor 1; halaman 238-250.

- Gorda, IGN. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Penerbit STIE Satya Dharma, Singaraja.
- Hasibuan, M. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidjrahman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*, BKFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, P. A.A. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito. Alex. S. 2004, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi II. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, dari teori ke praktik. Jakarta, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada.
- Rusli. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Sadili, Mohamad. 2005. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Cetakan

Kedua. Penerbit CV. Mandar Maju. Bandung.

Sugiono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : CV. Alfabeta.

Tohardi, Ahmad. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.

Ukas. 2009. *Kepemimpinan Menggerakkan Organisasi*. Gajah Mada University, Yogyakarta.

Whitmore, John. 2002. *Coaching for Performance, Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja* : Terjemahan Y.D. Helly Purnomo. Gramedia, Jakarta