PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEDISPLINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BAGIAN *SALES MODERN MARKET* PT. WINGS SURYA CABANG SURABAYA

SKRIPSI

Oleh :

MUHAMMAD REFALDI ISLAMUDIN

1812121014/FEB/MA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA

2022

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEDISPLINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BAGIAN *SALES MODERN MARKET* PT. WINGS SURYA CABANG SURABAYA

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya
Untuk Menyusun Skripsi S-1
Progam Studi Ekonomi
Manajemen

Oleh :

MUHAMMAD REFALDI ISLAMUDIN

1812121014/FEB/MA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA

2022

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEDISIPLINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BAGIAN *SALES MODERN MARKET* PT. WINGS SURYA CABANG SURABAYA

Yang diajukan

MUHAMMAD REFALDI ISLAMUDIN

1812121014/FEB/MA

Telah disetujui untuk ujian skripsi oleh

Pembimbing I

Sutopo, SE., M.M
NIDN. 22000110

Tanggal : 13/7 22

Pembimbing II

Anggraeni Rahmasari, SE., MM
NIDN. 22000116

Tanggal : 12/7 22

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Dr. Hj. Siti Rosyafah, Dra, Ec., MM
NIDN. 0703106403

i

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEDISIPLINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BAGIAN *SALES MODERN MARKET* PT. WINGS SURYA CABANG SURABAYA

Disusun oleh:

MUHAMMAD REFALDI ISLAMUDIN

1812121014/FEB/MA

Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya
Pada tanggal 22 Juli 2022

Pembimbing
Pembimbing I

Sutopo, SE., M.M
NIDN. 22000110

Pembimbing II

Anggraeni Rahmasari, SE., MM
NIDN. 22000116

Tim Penguji
Ketua

Dra. Endang Siswati., M.M., DBA
NIDN. 0720086403

Sekretaris

Nur Lailiyatul Inayah, SE., M.Ak.
NIDN. 0713097401

Anggota

Sutopo, SE., M.M
NIDN. 22000110

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya

Dr. Hj. Siti Rosyatah, Dra, Ec., MM
NIDN. 0703106403

ii

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Refaldi Islamudin

NIM : 1812121014

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian *Sales Modern Market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi/Tugas Akhir orang lain. Apabila kemudian hari pertanyaan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanan saya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bila mana diperlukan.

Surabaya, 11 Juli 2022

Yang membuat Pernyataan

Muhammad Refaldi Islamudin

Dipindai dengan CamScanner

iii

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian *Sales Modern Market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya" sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Bhayangkara Surabaya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang membantu dalam penyusunan skripsi ini, yaitu:

1. Puji syukur dan terima kasih kepada ALLAH SWT, dzat yang agung dan maha segalanya yang memberikan penulis kekuatan dalam penyusunan skripsi.
2. Ayah, Ibu dan saudara-saudaraku tercinta yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil serta doa yang tiada henti-hentinya.
3. Dekan dan Wakil dekan I Universitas Bhayangkara Surabaya, Dr. Hj. Siti Rosyafah, Dra, Ec., MM dan Dr. Nurul Qomari, M.Si.
4. Kepala Program Studi Universitas Bhayangkara Surabaya, Indah Noviandari, SE, M,Si

5. Dosen Pembimbing Skripsi I Dr. Sutopo, SE., M.M dan dosen pembimbing II, Anggraeni Rahmasari, SE., MM
6. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan. Serta seluruh staf dan karyawan Universitas Bhayangkara Surabaya yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
7. Seluruh teman-teman Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis angkatan 2017 yang telah memberikan dukungan berupa doa dan kerjasama yang tidak akan pernah terlupakan.
8. partner kerja saya saat ini yaitu Gilang, Yulia, Ike, Aisyah, Okky, Bayu, Vivi, dan Fatimah yang selalu mendukung saya selama kuliah.
9. Mantan partner kerja saya yaitu Yunita, Relina, Shinta dan Ima yang telah bersedia membantu membagi waktunya sehingga saya dapat melaksanakan kuliah dengan lancar.
10. Teman dekat saya saat ini yaitu Farah Syakirah Salsabila yang selalu ada dan memberikan *support* sejauh ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dikarenakan keterbatasan penulis. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak pada umumnya dan mahasiswa Universitas Bhayangkara pada khususnya.

Surabaya, 11 Juli 2022

Muhammad Refaldi Islamudin

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, DISCIPLINE AND COMPETENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE SALES SECTION OF MODERN MARKET PT. WINGS SURYA BRANCH SURABAYA

ABSTRACT

Managing a team in an organization is an overall management with performance targets, aka performance. The goal is clear, namely so that every employee achieves his best performance and peak work performance. For this reason, superior human resource management is needed so that all company targets can be carried out properly. The purpose of this study was to determine the effect of leadership style, discipline and competence on employee performance in the modern market sales section of PT. Wings Surya Surabaya Branch. This study uses a quantitative approach with data collection using a questionnaire. The population of this research are all employees in the modern market sales section of PT. Wings Surya Surabaya Branch with a sample of 72 people with a sampling technique using saturated sampling. Testing the data using validity and reliability tests. The analytical method used is multiple linear regression analysis with hypothesis testing, namely the F test and t test. The results of this study indicate that leadership style, discipline and competence have a significant simultaneous and partial effect on employee performance in the modern market sales section of PT. Wings Surya Surabaya Branch. The competence variable has a dominant effect on employee performance in the modern market sales section of PT. Wings Surya Surabaya Branch.

Keywords: Leadership Style, Discipline, Competence and Employee Performance

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEDISPLINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BAGIAN *SALES MODERN MARKET* PT.WINGS SURYA CABANG SURABAYA

ABSTRAK

Mengelola tim dalam organisasi merupakan keseluruhan pengelolaan dengan target *performance*, alias kinerja. Tujuannya jelas, yaitu agar setiap pegawai mencapai kinerja terbaiknya dan puncak prestasi kerjanya. Untuk itu, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang unggul agar semua target perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendeketan kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya dengan sampel sebanyak 72 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Pengujian data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Metode analisis yang digunakan ialah dengan analisis regresi linear berganda dengan uji hipotesis yaitu uji F dan uji t. Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya. Variabel kompetensi berpengaruh dominan terhadap terhadap kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan, Kompetensi dan Kinerja Karyawan

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI ii
HALAMAN PERNYATAAN iii
KATA PENGANTAR iv
***ABSTRACT* ..... vvi**
ABSTRAK vvii
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2. Rumusan Masalah 7
1.3. Tujuan Penelitian 8
1.4 Manfaat Penelitian. 8
1.5. Sistematika Penulisan 9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 11
2.1 Penelitian Terdahulu 11
2.2 Landasan Teori 14
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 14
2.2.2 Gaya kepemimpinan 16
2.2.3 Kedisiplinan 21
2.2.4 Kompetensi 26
2.2.5 Kinerja Karyawan 32
2.2.6 Hubungan Antar Variabel 38
2.3 Kerangka Konseptual 40
2.4 Hipotesis 41
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 42
3.1 Kerangka Proses Berfikir 42

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 43
3.2.1 Definisi Operasional 43
3.2.2 Pengukuran Variabel 46
3.2.3 Desain Instrumen Penelitian 47
3.3 Teknik Penentuan Populasi, Besar Sampel dan Teknik Peengambilan Sampel 48
3.3.1 Populasi 48
3.3.2 Sampel 48
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel 49
3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian 49
3.5 Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan Data 49
3.5.1 Jenis Data 50
3.5.2 Pengumpulan Data 50
3.6 Pengujian Data 51
3.6.1 Uji Validitas 51
3.6.2 Uji Reliabilitas 51
3.7 Teknik Analisis Data 52
3.7.1 Analisis Regresi Linear Berganda 52
3.7.2 Analisis Koefisien Determinasi (*R square*) 52
3.8 Pengujian Hipotesis 53
3.8.1 Uji Hipotesis Pertama (Uji F) 53
3.8.2 Uji Hipotesis Kedua (Uji t) 54
3.8.3 Penentuan Variabel Dominan 56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 57
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian 57
4.1.1 Sejarah PT Wings Surya 57
4.1.2 Visi dan Misi PT Wings Surya 58
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Wings Surya 59
4.2 Data dan Deskripsi Hasil Penelitian 60
4.2.1 Deskripsi Responden 60
4.2.2 Deskripsi Variabel Bebas dan Terikat 62

4.3 Pengujian Data 69
4.4 Analisis Hasil Penelitian 71
4.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda 71
4.4.2 Analisis Koefisien Determinasi 73
4.5 Uji Hipotesis 73
4.5.1 Uji F (Uji Simultan) 73
4.5.2 Uji t (Uji Parsial) 75
4.5.3 Penentuan Variabel Dominan 77
4.6 Pembahasan 77
4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Dan Kompetensi Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan 77
4.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan 78
4.6.3 Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan 80
4.6.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan 81
4.6.5 Variabel Yang Berpengaruh Dominan Terhadap Kinerja Karyawan . 83
BAB V SIMPULAN DAN SARAN 84
5.1 Simpulan 84
5.2 Saran 85
DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Peneliti 13
Tabel 3.1 Skala Likert.....47
Tabel 3.2 Desain Instrumen Penelitian 47
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 60
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....61
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....62
Tabel 4.4 Skala Interval 62
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan.....63
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Tentang Kedisiplinan 64
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Tentang Kompetensi.....66
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Tentang Kinerja Karyawan 67
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Validitas.....69
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....70
Tabel 4.11 Analisis Regresi Linear Berganda 71
Tabel 4.12 Koefisien Determinasi 73
Tabel 4.13 Hasil Uji F (Uji Simultan).....74
Tabel 4.14 Hasil Uji t (Uji Parsial) 74
Tabel 4.15 Penentuan Variabel Dominan 77

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual 40
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berfikir 42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan 59

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi menyentuh seluruh aspek penting kehidupan. Globalisasi menciptakan berbagai tantangan dan permasalahan baru yang harus dijawab, dipecahkan dalam upaya memanfaatkan globalisasi untuk kepentingan kehidupan. Globalisasi sendiri merupakan sebuah istilah yang muncul sekitar dua puluh tahun yang lalu, dan mulai begitu populer sebagai ideologi baru sekitar lima atau sepuluh tahun terakhir. Sebagai istilah, globalisasi begitu mudah diterima atau dikenal masyarakat seluruh dunia. Globalisasi adalah suatu fenomena khusus dalam peradaban manusia yang bergerak terus dalam masyarakat global dan merupakan bagian dari proses manusia global itu. Kehadiran teknologi informasi dan teknologi komunikasi mempercepat akselerasi proses globalisasi ini (Saiful, 2019).

Melihat beberapa tahun belakangan ini, Indonesia yang merupakan salah satu negara di kawasan Asia Tenggara tengah dihadapkan pada kebijakan Masyarakat Ekonomi ASEAN. Masyarakat Ekonomi ASEAN adalah salah satu bentuk pasar dunia dalam lingkup Asia. Dengan adanya MEA akan terjadi perdagangan barang, jasa, modal, investasi, dan tenaga kerja yang bergerak bebas tanpa halangan secara geografis diharapkan pertumbuhan ekonomi di kawasan ini menjadi merata dan menjelma menjadi pasar dunia. Karakteristik utama MEA yang terdapat pada elemen pertama MEA mengenai ASEAN sebagai pasar tunggal dan basis produksi internasional (*Single Market and Production Base*)

dimana di dalamnya terdapat lima elemen seperti aliran bebas barang, jasa, investasi, modal, dan tenaga kerja terdidik (Haryati, 2019).

Di Era Industri 4.0 saat ini organisasi menjadi terbuka, dak ada rahasia, informasi cepat menyebar, para pekerja menjadi paham apa yang terjadi dengan dunia luar dan dunia luar dengan mudah mengakses semua hal yang dahulu menjadi rahasia organisasi. Karenanya, organisasi harus menjadi lebih lentur dan dinamis dalam merespons segala kemungkinan yang muncul, selalu berubah, dan *up to date*. Kelenturan itu mengharuskan organisasi menjadi lebih fleksibel dalam memanajemen prosesnya, baik untuk urusan internal seperti pengelolaan keuangan, produksi, dan sumber daya manusia maupun urusan eksternal seperti berhubungan dengan supplier, pelanggan, dan lingkungan sekitar (Martian: 2019: 10). Generasi milenial akan atau telah mengambil alih kepemimpinan dalam organisasi menggunakan generasi sebelumnya (generasi X dan generasi baby boomers). Mereka memiliki gaya dan karakteristik yang berbeda tentang cara bekerja dan mengelola organisasi, termasuk di dalamnya cara berinteraksi dan memimpin organisasi.

Persoalan mengelola organisasi atau perusahaan tidak terbatas hanya pada pengelolaan administrasi kepegawaian, juga tidak hanya tentang absensi pegawai, penggajian, aturan izin/cuti, jadwal kerja, kontrak kerja, atau surat peringatan pegawai, tetapi lebih dari itu. Mengelola tim dalam organisasi merupakan keseluruhan pengelolaan dengan target *performance*, alias kinerja. Tujuannya jelas, yaitu agar seap pegawai mencapai kinerja terbaiknya dan puncak prestasi kerjanya. Untuk itu, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang unggul agar semua target perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Menurut Marnis

(2018: 4), manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Oleh karena itu, jika manajemen sumber daya manusia tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Kinerja karyawan menjadi elemen terpenting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Hasibuan (2019: 147) menyebutkan kinerja sebagai suatu sikap cakap, pengalaman dan sungguh-sungguh untuk mencapai tugas dan pekerjaan yang diberikan sebagai suatu hasil yang dicapai karyawan.

Karyawan dengan kinerja yang baik membutuhkan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan. Menurut Hasibuan (2019: 170), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategis, sebagai hasil kombinasi dan falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Seorang pemimpin

mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Anwar, 2022).

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah mengarahkan, mengendalikan, membina, atau mengatur, menuntun, dan juga menunjukkan ataupu mempengaruhi karyawan untuk dapat bekerja sesuai dengan arahan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan di PT Wings Surya Cabang Surabaya yang terjadi saat ini dinilai kurang baik. Sebagai contoh, seperti pimpinan (*Team Leader*) tidak mengambil sikap tegas terhadap karyawan yang sering mengabaikan bahkan melanggar peraturan perusahaan. Sikap yang diterapkan oleh pimpinan tersebut yaitu terlalu melindungi bawahannya. Jika sikap tersebut terus dipertahankan oleh pimpinan, akibatnya karyawan akan dengan mudah meremehkan pimpinan. Jika karyawan meremehkan pimpinan, maka semua instruksi dan perintah dari pimpinan tidak dapat diselesaikan secara maksimal sehingga pekerjaan akan kurang lancar dan kinerja karyawan akan mengalami penurunan.

Aspek lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kedisiplinan. Menurut Hasibuan (2019: 118), kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tujuannya. Disiplin merupakan fungsi penting dalam sebuah organisasi karena semakin baik kedisiplinan karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya.

Menurut Ramadhanu (2021), kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang tercipta dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan keteraturan dan ketertiban. Perilaku tersebut tercipta melalui proses binaan keluarga, pendidikan dan pengalaman dari

keteladaan pegawai terhadap lingkunganya. Kedisiplinan merupakan ketaatan seseorang yang berasal dari kesadaran diri sendiri, tanpa adanya unsur pemaksaan terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan yang di dasari oleh nilai-nilai moral dan hukum.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan kedisiplinan adalah sikap dan perilaku karyawan dalam mematuhi segala peraturan yang telah dibuat perusahaan yang tercipta melalui proses, pendidikan dan pengalaman karyawan dalam lingkungan perusahaan.

Disiplin kerja di PT Wings Surya Cabang Surabaya saat ini masih belum optimal, karena masih banyak hal-hal yang sering dilanggar oleh para karyawan. Seperti masih banyak karyawan yang datang terlambat melebihi batas waktu jam yang telah ditentukan aplikasi perusahaan (*Time Track*), jam istirahat yang melebihi standart perusahaan, beberapa karyawan sering tidak masuk kerja dengan alasan yang kurang memuaskan, masih banyak karyawan yang sering terlambat mengumpulkan laporan mingguan, dalam hal *grooming* juga masih banyak karyawan yang tidak menjalankan Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan misalnya untuk perempuan ketika diarea kerja tidak menggunakan *make up* sesuai standartnya dan untuk laki-laki juga tidak menggunakan sepatu kerja ataupun gaya rambut yang sesuai standartnya. Ketika berbagai macam permasalahan diatas mengenai kedisiplinan tidak dapat diselesaikan dengan baik, seperti terlambat yang dapat mengurangi jam kerja sehingga target kerja perusahaan tidak dapat diselesaikan dengan baik. Selain itu, jika karyawan tidak berpenampilan sesuai dengan standart aturan yang ada, misalnya tidak berpenampilan rapi menyebabkan kesan dari konsumen akan negatif dan akan

ragu untuk membeli produk perusahaan. Hal tersebut dapat juga menurunkan kinerja karyawan melalui kuantitas output produk yang dijual akan semakin berkurang.

Peran kompetensi juga sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Bukit (2017: 22-23), kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik berhubungan dengan kinerja yang baik atas suatu jabatan, atau penjabaran tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keterampilan pribadi yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran kerja

Asniwati (2022) menjelaskan bahwa dengan adanya kompetensi juga memudahkan perusahaaan dalam mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dan melakukan pemetaan pegawai. Dari kompetensi yang tampak inilah perusahaan jadi akan lebih mengetahui bagaimana seseorang bertanggung jawab, menyelesaikan masalah, menyesuaikan perilakunya dengan prioritas dan tujuan perusahaan, mengendalikan diri saat menghadapi tekanan atau masalah.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan kompetensi adalah kompetensi adalah adalah keterampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik.

Kompetensi di PT Wings Surya Cabang Surabaya saat ini bisa dinilai masih kurang, dimana banyak karyawan bagian *sales modern market* yang belum menguasai sepenuhnya mengenai pengetahuan produk (*Product Knowledge*). Selain itu juga dalam hal kemampuan menjual atau mempromosikan produk masih banyak sekali yang kurang menguasai, seperti tidak hafal produk mana saja

yang sedang promo serta sikap terhadap *customer* yang kurang sopan maupun cara komunikasi yang kurang baik sehingga *customer* pun akhirnya merasa tidak puas atas layanannya dan buruknya lagi *customer* tersebut tidak jadi membeli produk yang kita promosikan. Ketika karyawan tidak memiliki pengetahuan produk dan kemampuan berjualan dengan baik, maka informasi dan keunggulan produk tidak dapat tersampaikan dengan baik sehingga konsumen tidak akan melakukan pembelian produk dan kuantitas output jual dari karyawan akan menurun sehingga kinerja karyawan tersebut dinilai oleh atasan akan mengalami penurunan.

PT Wings Surya merupakan perusahaan penghasil produk-produk rumah tangga dan pemeliharaan kesehatan diri yang bermarkas di Surabaya, Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada 21 September 1948 dengan nama Fa Wings. Pada tahun 1991, ia berganti nama menjadi Wings Surya. PT Wings Surya menghasilkan produk antara lain toilet sabun, bedak dan bar deterjen, *floorcleaners*, pelembut kain, dan pembalut untuk market di seluruh Indonesia dan sekitarnya.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **"Pengaruh Gaya kepemimpinan, Kedisiplinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di Bagian *Sales Modern Market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya"**

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya?

2. Apakah gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya?
3. Manakah diantara variabel gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis manakah diantara variabel gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian.

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan mempunyai manfaat, yaitu:

1. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana pengembangan baik ilmu pengetahuan, kemampuan maupun kreatifitas dalam berfikir dan dapat digunakan sebagai pengalaman serta pengetahuan yang didapatkan selama bangku perkuliahan untuk kemudian dapat diterapkan kedalam dunia kerja.

2. Bagi PT. Wings Surya Cabang Surabaya.

   Dari hasil penelitian, diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi pengembangan perusahaan di PT Wings Surya Cabang Surabaya dalam mengelola gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi yang tepat serta sesuai dalam meningkatkan kinerja karyawan bagian sales modern market. Selain itu, dapat dipergunakan juga sebagai bahan perbandingan dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian *sales modern market* PT Wings Surya Cabang Surabaya.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

   Penelitian ini diharapkan menjadi referensi dan dapat memberikan sumbangsih ilmu terkait dan dapat dijadikan bahan tela'ah bagi penelitian selanjutnya.

1.5. Sistematika Penulisan

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan penelitian ini dibagi menjadi 5 (lima) bab adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan membahas tentang penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka konseptual, hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang kerangka proses berpikir, definisi operasioanal dan pengukuran variabel, teknik penentuan populasi, besar sampel dan teknik pengambilan sampel, lokasi dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, pengujian data, teknik analisa data dan uji hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan membahas tentang deskripsi obyek penelitian, analisa hasil penelitian, pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini akan membahas tentang simpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan saran-saran yang diberikan kepada pihak yang berkepentingan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti telah merangkum beberapa penelitian sebelumnya yang menjadi acuan dan referensi dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Astutik (2020)

   Penelitian ini berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Bening Lestari". Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memberikan bukti empiris tentang analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Bening Lestari. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang disebarkan kepada 70 orang karyawan bagian produksi yang diambil dengan menggunakan teknik purpossive sampling. Selanjutnya, data yang telah terkumpul dianilisis menggunakan analisis statistic yakni analisis statistic deskriptif dan analisis statistic inferensial. Hasil dari penelitian ini menunjukkan Hasil penelitian diketahui variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara smultan variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sumber Bening Lestari Pandaan.

2. Ramadhanu (2021)

   Penelitian ini berjudul "Pengaruh Kompetensi Dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Tanaman Pangan Dan Hortikultura

Provinsi Sumatera Utara." Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Tanaman Pangan Dan Hortikultura Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan metode asosoatif kausal dengan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan beberapa teknik analisis seperti uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji hipotesis, dan uji koefisien determinasi, dengan menggunakan bantuan alat analisis Software IBM SPSS 25. Hasil dari penelitian ini dapat di uraikan sebagai berikut, Variabel kompetensi (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Variabel disiplin kerja (X2) memiliki memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

3. Asniwati (2022)

   Penelitian ini berjudul "Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai." Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai pada Kantor Sekertariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang berjumlah 85 orang, namun hanya 82 pegawai yang bersedia menjadi responden dan dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan metode deskriptif dan metode kuantitatif yaitu dengan analisis regresi linear

berganda. Berdasarkan uji F variabel bebas (Kompensasi dan Kompetensi) secara bersama-sama memilki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Melalui pengujian koefisien korelasi (R) diperoleh bahwa tingkat korelasi atau hubungan antara Kompensasi dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai merupakan hubungan yang tinggi yaitu 86.1%, dan kompensasi merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Sekertariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

4. Anwar (2022)

   Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai". Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 36 Karyawan PT. PLN ULP Sulawesi Selatan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, Observasi dan angket. Teknis analisi data yang digunakan adalah analisi regresi linier berganda. Hasil Penelitian ini menunjukkan Disiplin Kerja (X1) secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi (X2) secara parsial memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan (X3) secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan penjelasan mengenai penelitian terdahulu diatas, maka dapat dijelaskan pula melalui tabel berikut:

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Peneliti

No	Nama	Astutik (2020)	Ramadhanu (2021)	Asniwarti (2022)	Anwar (2022)	Peneliti (2022)
1	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Bening Lestari	Pengaruh Kompetensi Dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Tanaman Pangan Dan Hortikultura Provinsi Sumatera Utara	Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di Bagian Sales Modern Market PT. Wings Surya Cabang Surabaya
2	Obyek	Karyawan PT. Sumber Bening Lestari	Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Tanaman Pangan Dan Hortikultura Provinsi Sumatera Utara	Pegawai pada Kantor Sekertariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	Karyawan PT. PLN ULP Sulawesi Selatan	Karyawan di Bagian sales modern market PT. Wings Surya Cabang Surabaya
3	Persamaan	X1: Gaya Kepemimpinan Y : Kinerja Karyawan	X1: Kompetensi X2: Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	X2: Kompetensi Y : Kinerja Karyawan	X1: Disiplin Kerja X3: Gaya kepemimpinan Y : Kinerja Karyawan	X1: Gaya kepemimpinan X2 : Kedisiplinan X3 : Kompetensi Y : Kinerja Karyawan
4	Perbedaan	X2 : Kompensasi X3: -	X3 : -	X2: Kompetensi X3: -	X2: Motivasi	-

Sumber: Peneliti (2022)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bukit (2017: 11), manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan

mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

Menurut Shaleh (2018: 1), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan karyawan, dan kebutuhan masyarakat. Defenisi tersebut mencakup pemilihan karyawan yang memiliki kriteria yang tepat dalam penempatan posisi di perusahaan (karyawan yang tepat untuk suatu posisi), sesuai kriteria perusahaan sehingga karyawan dengan kualifikasi tersebut bisa didapatkan, dipertahankan, kemudian dikembangkan kemampuannya sesuai kebutuhan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Marnis, 2018: 4).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpukan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan sumber daya manusia secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

2.2.2 Gaya kepemimpinan

2.2.2.1 Pengertian Gaya kepemimpinan

Busro (2018: 226) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang pimpinan tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika pimpinan berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Menurut Hasibuan (2019: 170), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Menurut Bukit (2017: 67), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan (*followers*) agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang dihaapkan agar tercapai tujuan yang telah dltentukan sebelumnya.

Menurut Edison (2017: 91), gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak atau bagaimana ia memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Menurut Sedarmayanti (2017: 364) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara seorang pimpinan dalam mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk dapat melakukan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan atas kesadaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2.2 Tipe Gaya Kepemimpinan

Terdapat lima gaya kepemimpinan menurut Siagian dalam Busro (2018: 229-232), yakni sebagai berikut:

a. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

1) Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi.
2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
3) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
4) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya.
5) Dalam tindakan penggerakkannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

b. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut ini :

1) Dalam menggerakan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;

4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan

c. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
2) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
5) Sering bersikap maha tahu.

d. Tipe Kharismatik

Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab seseorang menjadi pemimpin yang berkharismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supra natural

powers). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

e. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

1) Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
2) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
3) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
4) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan;
5) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya;
7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

2.2.2.3 Indikator Gaya kepemimpinan

Menurut Edison (2017: 92-100), ada lima Indikator gaya kepemimpinan, yaitu :

a. Kepemimpinan Kharismatik

   Kepemimpinan kharismatik adalah kewibawaan alami yang dimiliki pemimpin, bukan karena legalitas politik dan pembentukan yang dilakukan secara sistematis. Kepemimpinan seperti ini mempunyai daya tarik yang sangat besar dan pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat banyak.

b. Kepemimpinan Transformasional

   Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya secara pribadi, tapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri pengikut maupun organisasi mereka.

c. Kepemimpinan Transaksional

   Kemampuan pemimpin transaksional untuk memenuhi bawahan dapat meningkatkan kebutuhan produktivitas. Pemimpin transaksional unggul dalam fungsi-fungsi manajemen. Mereka bekerja keras, bersikap toleran, dan bersikap adil. Mereka membanggakan diri karena menjalankan segala sesuatu dengan mulus dan efisien. Pemimpin transaksioanl banyak menekankan aspek-aspek non pribadi dari kinerja, seperti rencana, jadwal, dan anggaran. Mereka memiliki rasa komitmen terhadaporganisasi dan

memenuhi norma dan nilai-nilai organisasi. Kepemimpinan transaksional penting bagi semua organisasi, namun memimpin perubahan memerlukan pendekatan yang berbeda.

d. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya pemimpin yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahan atau para anggotannya. Gaya kepemimpinan ini mengajak bawahannya untuk ikut berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide dengan cara demokrasi. Meski demikian, keputusan tetap diambil oleh pimpinan.

e. Kepemimpinan Otokratis

Tipe otokrasi akan menampakan diri pula pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam intelektual dengan lain, dengan para bawahannya dalam organisasi. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

2.2.3 Kedisiplinan

2.2.3.1 Pengertian Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2019: 118), kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tujuannya. Disiplin merupakan fungsi penting dalam sebuah organisasi karena semakin baik kedisiplinan karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sebaliknya, tanpa disiplin, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Kedisiplinan harus diterapkan dalam suatu perusahaan karena akan berdampak terhadap kinerja karyawan, sehingga mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan dari perusahaan.

Kedisiplinan adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati peraturan serta norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlamabat pencapaian tujuan perusahaan (Qomariyah, 2020: 65). Menurut Faida (2019: 70), disiplin kerja menggambarkan rasa rela dan patuh terhadap seluruh norma dan kebijakan perusahaan, yang mana jika melakukan kesalahan, maka ia akan bersedia menerima hukuman.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan kedisiplinan merupakan suatu alat yang digunakan perusahaan untuk mengubah perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesedaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma–norma sosial yang berlaku.

2.2.3.2 Bentuk-Bentuk Kedisiplinan

Manajemen menerapkan kedisiplinan dengan membagi bentuk-bentuk dalam dua macam, yang mana diutarakan Mangkunegara (2017: 129-130) sebagai berikut:

a. Disiplin Preventif

   Disiplin preventif yaitu dimana disiplin yang berupaya menggerakkan pegawainya untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan berlaku yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah

untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin mempunyai tanggung jawab membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan Disiplin Kerja.

b. Disiplin Korektif

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

Pada dasarnya tindakan disiplin dapat diterapkan pada berbagai bidang kehidupan manusia. Secara umum, adapun beberapa macam tindakan disiplin adalah sebagai berikut (Qomariyah, 2020: 68):

a. Disiplin Pribadi, yaitu sesuatu yang berhubungan dengna berbagai unsur yang harus dipatuhi dan ditinggalkan oleh seseorang dengan ditandai adanya proses sikap yang baik dari orang tersebut.
b. Disiplin Sosial, yaitu sesuatu yang berhubungan dengan masyarakat atau hubungan seseorang dengan lingkungannya.

c. Disiplin Nasional, yaitu sikap mental suatu bangsa secara keseluruhan yang tercermin dari tindakan dalam bentuk keputusan dan ketaatan

2.2.3.3 Manfaat Kedisiplinan

Penerapan disiplin dalam suatu perusahaan akan memberikan manfaat bagi perusahaan dan organisasi. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penerapan disiplin dalam suatu organisasi antara lain (Qomariyah, 2020: 68-69):

a. Menumbuhkan Kepekaan; mereka yang diajarkan kedisiplinan sejak dini akan memiliki pribadi yang peka dan perduli terhadap perasaan orang lain.
b. Menumbuhkan Kepedulian; kedisiplinan yang diajarkan kepada anak akan membuat anak memiliki kepedulian, integritas, bertanggungjawab, dan bisa memecahkan masalahnya.
c. Mengajarkan Keteraturan; anak yang diajarkan kedisiplinan akan memiliki pola hidup yang teratur dan dapat mengelola waktunya dengan baik.
d. Menumbuhkan Ketenangan; menurut penelitian, bayi yang jarang menangis lebih banyak memperhtaikan lingkungan sekitarnya dan mudah berinteraksi dengan orang lain.
e. Menumbuhkan Rasa Percaya Diri; sikap disiplin akan membuat seseorang menjadi lebih percaya diri di dalam melakukan berbagai kegiatan.
f. Menumbuhkan Kemandirian; kedisplinan juga akan membentuk seseorang menjadi pribadi yang lebih mandiri dan dapat menjelajahi lingkungannya dengan lebih baik.
g. Perkembangan Otak; pada usia 3 tahun, manusia akan menjadi seorang peniru yang handal. Dengan mengajarkan disiplin, maka seseorang akan

membantu perkembangan otak dan membentuk kebiasaan dan sikap positif.

h. Menumbuhkan Sikap Patuh; kedisiplinan yang diajarkan sejak dini akan membuat seorang anak mau menuruti aturan dari orang tuanya.

i. Membantu Anak yang "Sulit"; anak yang berkebutuhan kusus perlu diajarkan kedisiplinan untuk memperkenalkan keteraturan dan membuat hidupnya lebih baik di masa mendatang.

2.2.3.4 Indikator Kedisiplinan

Berbagai macam faktor dapat memiliki dampak dalam mempengaruhi kedisiplinan karyawan sebagaimana dijelaskan oleh Sutrisno (2017: 94) yang membagi disiplin kerja menjadi empat indikator, yaitu sebagai berikut:

a. Taat terhadap aturan waktu

   Yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan sesuai dengan aturan perusahaan.

b. Taat terhadap peraturan perusahaan

   Mentaati aturan atau ketentuan yang ada di perusahaan.

c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

   Yaitu mengikuti arahan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

d. Taat terhadap peraturan lainnya

   Dimaksudkan bagi karyawan untuk menaati peraturan perusahaan yang lain.

2.2.4 Kompetensi

2.2.4.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik berhubungan dengan kinerja yang baik atas suatu jabatan, atau penjabaran tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keterampilan pribadi yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran kerja (Bukit 2017: 22-23).

Menurut Wibowo dalam Sudaryo (2018: 177), kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh bercirikan profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang penting atau sebagai sebuah unggulan. Menurut Faida (2019: 50), kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas serta inovasi yang dihasilkan. Sedangkan menurut Widyaningrum (2019: 30), kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah tingkat kemampuan seseorang untuk melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

2.2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Widyaningrum (2019: 32-33), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

a. Keyakinan dan nilai-nilai

   Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan. Karena pada dasarnya manusia mempunyai jiwa, jadi tergantung seseorang manusia itu sendiri apakah jiwanya selalu diasah untuk menjadi peka terhadap dirinya dan sekitarnya.

b. Keterampilan

   Dengan memperbaiki keterampilan, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi. Kecakapan kompetensi dirasa perlu karena pemahaman dan gerak cepat seorang sumber daya manusia menandakan bahwa sumber daya manusia tersebut mempunyai kualitas tinggi.

c. Pengalaman

   Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan

kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

d. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. Walaupun dapat berubah. Kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidaklah bijaksana mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

e. Motivasi

Motivasi dapat dilakukan dengan memberikan dorongan. Apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

f. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misalnya takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian.

g. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran analitis dan pemikiran konseptual. Pemikiran-pemikiran tersebut akan

menimbulkan kepekaan dalam seorang sumber daya manusia bekerja. Karena pengetahuan tinggi.

h. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi organisasi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan berikut, proses rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, praktik, pengambilan keputusan, filosofi organisasi (midi-visi dan nilai-nilai organisasi), kebiasaan dan prosedur, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dan proses organisasi.

2.2.4.3 Tipe-Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Sudaryo dkk (2018:187), menjelaskan dua belas tipe kompetensi sebagai berikut:

a. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko, dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
b. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional
c. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal

d. *Interpesonal competency*, meliputi empati, membangun *consensus*, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi tim *player*.
e. *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analiti, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai, dan membangkitkan gagasan kreatif.
f. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
g. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan sumber daya manusia bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, dan mengusahakan umpan balik kinerja.
h. *Leadership competency*, merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan memposisikan diri, mengembangkan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan, dan memelopori kesehatan tempat kerja.
i. *Client services competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, serta bekerja dengan pelanggan. Membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
j. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen *financial*, keterampilan mengambil keputusan bisnis, bekerja dalam

sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis, dan membangkitkan pendapatan.

k. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas dan berinisiatif.

l. *Thecnical/operational competency*, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, serta membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.2.4.4 Indikator Kompetensi

Menurut Busro (2018: 35), kompetensi diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

a. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif dengan indikatornya:
   1) Identifikasi belajar, dan
   2) Cara pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.

b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, dengan indikatornya:
   1) Pemahaman yang baik tentang karakteristik, dan
   2) Kondisi kerja secara efektif dan efisien.

c. Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologi telah menyatu dalam diri seseorang dengan indikatornya:

1) Kejujuran,
2) Keterbukaan,
3) Demokratis.

d. Kemampuan (skill), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dengan indikator:
   1) Metode kerja yang dianggap lebih efektif, dan
   2) Efisien.

e. Sikap (attitude), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar dengan indikatornya:
   1) Reaksi terhadap krisis ekonomi, dan
   2) Perasaan terhadap kenaikan gaji.

f. Minat (interest), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan dengan indikatornya:
   1) Aktivitas kerja, dan
   2) Semangat kerja

2.2.5 Kinerja Karyawan

2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menuru Kasmir (2018: 182), kinerja merupakan suatu hasil dari karyawan untuk mampu dan berhasil menyelesaikan pekerjaan berupa tugas dan tanggung jawab selama ini bekerja atau selama waktu dan periode tertentu. Pengukuran kinerja berasal dari kemampuan karyawan secara baik dan bertanggung jawab

untuk mencapai target kerja. Kinerja adalah hasil dan perilaku yang telah diperoleh untuk menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu waktu tertentu. Kinerja juga dapat diukur dari kemampuan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dan bertanggun jawab.

Mangkunegara dalam Sopiah dan Sangadji (2017:350) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud di sini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh kayawan. Hasibuan (2019: 147) menyebutkan kinerja sebagai suatu sikap cakap, pengalaman dan sungguh-sungguh untuk mencapai tugas dan pekerjaan yang diberikan sebagai suatu hasil yang dicapai karyawan.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu orgnisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dalam suatu periode tertentu.

2.2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Kasmir (2018: 187) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan dan keahlian

Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan Kinerja baik pula dan sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi Kinerja seseorang.

b. Pengetahuan

Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memilki pengetahuan tentang pekerjaannya pasti akan mempengaruhi Kinerjanya. Dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi Kinerja.

c. Rancangan kerja

Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan Kinerja karyawannya.

d. Kepribadian

Seseorang yang memiliki kepribadian yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik, dan sebaliknya. Artinya bahwa kepribadian atau karakter mempengaruhi Kinerja.

e. Kedisiplinan kerja

Makin terKedisiplinan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka Kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak terKedisiplinan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka Kinerjanya akan turun.

f. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Namun jika perilaku pemimpin tidak menyenangkan, tidak mengayomi, dan tidak membimbing akan menurunkan Kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa Pengembangan sumber daya manusia mempengaruhi Kinerja.

g. Gaya Pengembangan Sumber Daya Manusia

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam meghadapi atau memerintah bawahannya. Gaya Pengembangan sumber daya manusia atau sikap pemimpin dapat mempengaruhi Kinerja karyawan.

h. Budaya organisasi

Kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti kebiasaan atau norma akan mempengaruhi Kinerja seseorang atau organisasi dan sebaliknya. Sehingga budaya organisasi mempengaruhi Kinerja karyawan.

i. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa senang untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan baik. Jadi dengan demikian Kepuasan Kerja dapat mempengaruhi Kinerja.

j. Kedisiplinan

Merupakan suasana di sekitar lokasi tempat bekerja. Jika kedisiplinan dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan

membuat suasana kerja menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil Kinerja seseorang.

k. Loyalitas

Merupakan kesetian karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi Kinerja karyawan.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi Kinerjanya.

m. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

2.2.5.3 Kriteria Kinerja Karyawan

Dalam menetapkan kriteria kinerja terbagi menjadi beberapa kritera, yaitu (Qomariyah, 2020: 162):

a. Ciri-ciri, ciri-ciri karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk evaluasi.

b. Perilaku, ketika hasil dari tugas individu sulit untuk ditentukan, organisasi dapat mengevaluasi perilaku seseorang yang terkait dengan tugas atau kompetensi.
c. Kompetensi, kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku, dan berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.
d. Pencapaian tujuan, jika organisasi mempertimbangkan hasil akhir pencapaian tujuan sebagai suatu hal yang berarti, hasil pencapaian tujuan akan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi untuk dibandingkan dengan standar.
e. Peningkatan potensi, ketika organisasi mengevaluasi kinerja karyawan, kriteria difokuskan pada masa lalu, masa sekarang, dibandingkan dengan standar

2.2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Kasmir (2018: 208) adalah sebagai berikut:

a. Kulitas (mutu)

   Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

b. Kuantitas (jumlah)

   Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekejaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

d. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

e. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

f. Hubungan antar karyawan

Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

2.2.6 Hubungan Antar Variabel

2.2.6.1 Hubungan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2019: 170), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut hasil penelitian Astutik (2020), gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Atasan yang pekerja keras, kejelasan penyampaian visi, menghargai kinerja secara terbuka, bersedia dengan resiko

kehilangan jabatan, inspirasi karyawan dalam bekerja dan memberi semangat kepada karyawan ternyata mampu meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.6.2 Hubungan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Qomariyah (2020: 65), kedisiplinan adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati peraturan serta norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlamabat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut hasil penelitian Ramadhanu (2021), kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian Anwar (2022) yang membuktikan bahwa kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang disiplin akan memudahkan perusahaan mencapai tujuannya, sedangkan kedisiplinan karyawan kurang baik maka akan menjadi penghalang perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2.2.6.3 Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

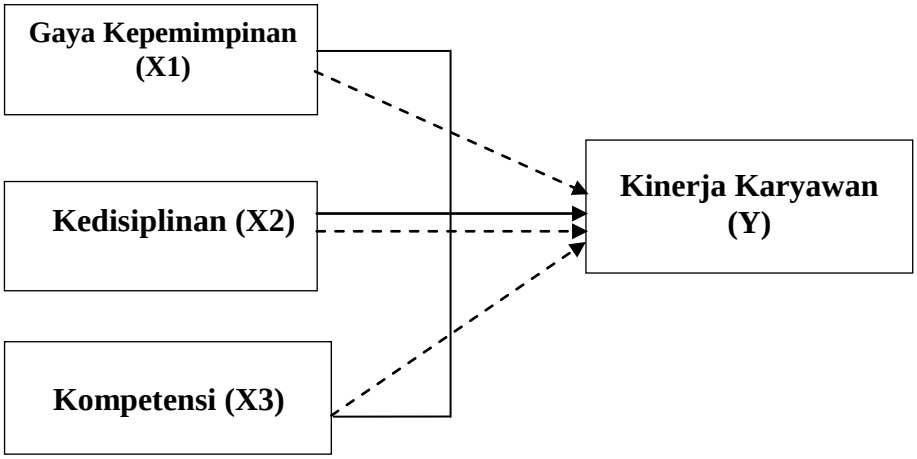
Menurut Bukit (2017: 22-23), kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik berhubungan dengan kinerja yang baik atas suatu jabatan, atau penjabaran tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keterampilan pribadi yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran kerja.

Menurut hasil penelitian Asniwati (2022), kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhada kinerja karyawan. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi

atas keterampilan dan pengetahuan serta yang didukung dengan sikap kerja yang dituntut oleh pengalaman dalam bidang pekerjaan tersebut. Penelitian Ramadhanu (2021) juga sejalan dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhada kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelitian terdahulu dan landasan teori, maka dapat disusun kerangka pemikiran dalam penelitian seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:



Sumber: Peneliti (2022)

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Keterangan:

: Hubungan Simultan

: Hubungan Parsial

X1 : Gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan

X2 : Kedisiplinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan

X3: Kompetensi dalam mempengaruhi kinerja karyawan

Y : Kinerja karyawan setelah dipengaruhi gaya kepemimpinan, kedisiplinan serta kompetensi.

2.4 Hipotesis

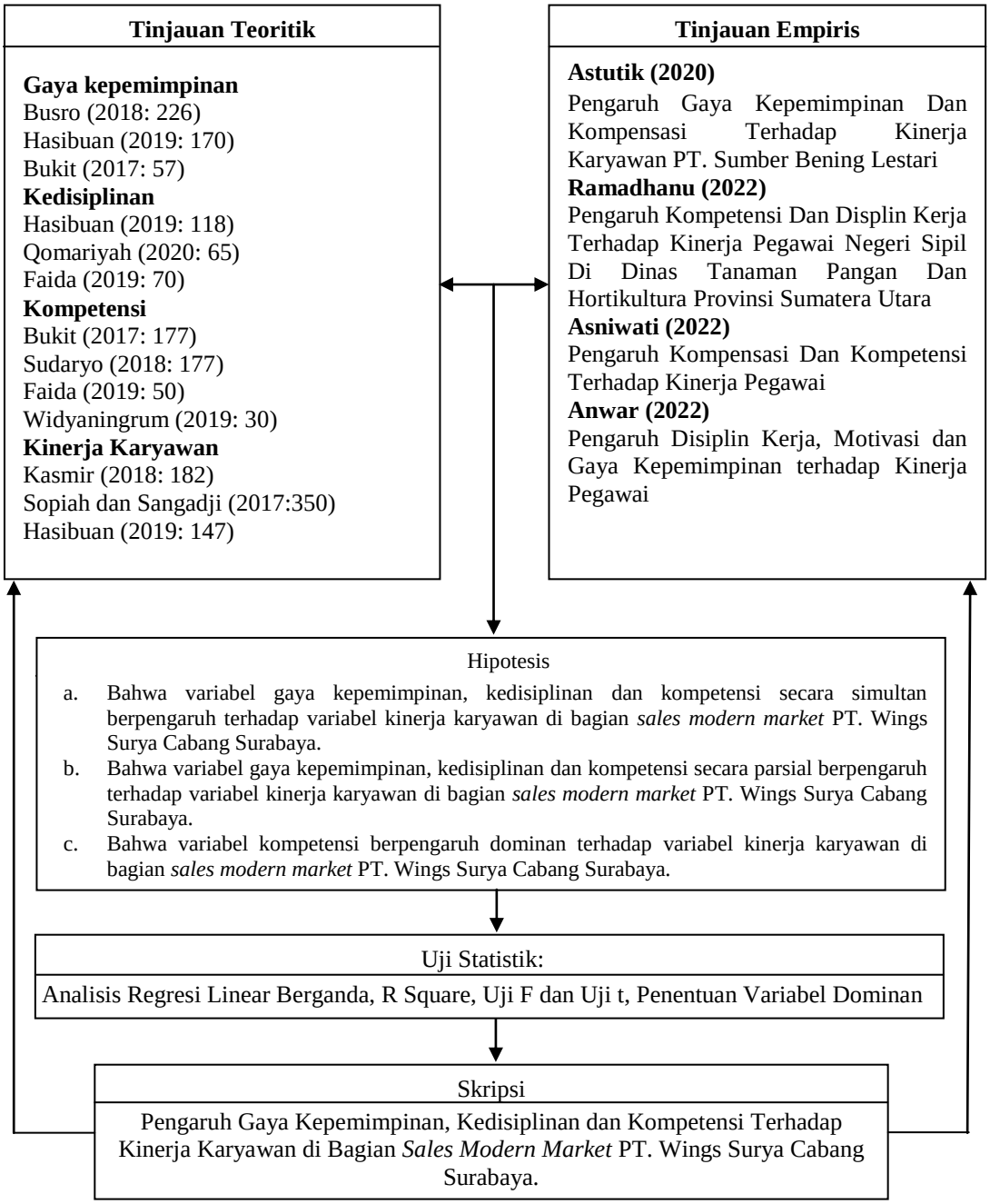
Menurut Sugiyono (2017:63), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dan melalui kerangka konseptual diatas dapat dihasilan hipotesis dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a. Bahwa variabel gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya.
b. Bahwa variabel gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya.
c. Bahwa variabel kompetensi berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Kerangka Proses Berfikir



Sumber: Peneliti (2022)

Gambar 3.1
Kerangka Proses Berpikir

Keterangan:

Kerangka proses berfikir merupakan model konseptual tentang hubungan teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai suatu masalah. Studi yang dilakukan atas teori–teori dan studi empiris diperoleh variabel–variabel dengan segala hubungan dan pengaruhnya, antara studi empiris dan studi teoritis saling mempengaruhi sehingga dapat disusun rumusan masalah dan hipotesis. Kerangka proses berfikir adalah hasil pemikiran peneliti berdasarkan konsep yang ada mengenai varibael yang diteliti dan dirumuskan dari masalah penelitian. Jadi melihat teori yang ada bab 2, ditambah dengan teori empiris maka menghasilkan hipotesis yang kemudian diuji dengan menggunakan uji statistik. Dari uji tersebut menghasilkan skripsi, skripsi ini diharap mampu memberikan kontribusi bagi penelitian baru ataupun menghasilkan sebuah teori baru. Maka kerangka berfikir dapat dikatakan sebagai sebuah pemahaman yang mendasari pemahaman-pemahaman lainnya. Sebuah pemahaman yang saling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan penelitian yang dilakukan.

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.2.1 Definisi Operasional

Menurut Sugiyono (2017:39), definisi operasional variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi variabel – variabel penelitian harus dirumuskan

untuk menghindari kesesatan dalam mengumpulkan data. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas

1) Gaya kepemimpinan (X1)

Indikator dari gaya kepemimpinan menurut Edison (2017: 92-100) adalah:

a. Kepemimpinan kharismatik, yaitu kewibawaan alami yang dimiliki pemimpin yang mempunyai daya tarik yang sangat besar dan pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat banyak.
b. Kepemimpinan transformasional, yaitu pimpinan menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya secara pribadi, tapi juga mempercayai potensi karyawan.
c. Kepemimpinan transaksional, yaitu kemampuan pemimpin untuk memenuhi bawahan dapat meningkatkan kebutuhan produktivitas.
d. Kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya pemimpin yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahan atau para anggotannya.
e. Kepemimpinan otokratis, ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

2) Kedisiplinan (X2)

Indikator kedisiplinan dalam penelitian ini mengacu teori dari Sutrisno (2017: 94), yakni:

a) Taat terhadap aturan waktu, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan sesuai dengan aturan perusahaan.
b) Taat terhadap aturan perusahaan, yaitu mentaati aturan atau ketentuan yang ada di perusahaan.
c) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, yaitu mengikuti arahan atasan guna mendapatkan hasil yang baik
d) Taat terhadap peraturan lainnya, yaitu karyawan diharuskan untuk menaati peraturan perusahaan yang lain dalam perusahaan.

3) Kompetensi (X3)

Indikator kompetensi mengacu pada Busro (2018: 35) sebagai berikut:

a) Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
b) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu.
c) Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologi telah menyatu dalam diri seseorang.
d) Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan.
e) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.

b. Variabel Terikat

1. Kinerja Karyawan (Y)

Indikator kinerja karyawan mengacu pada Kasmir (2018: 208) yakni sebagai berikut:

a) Kulitas (mutu), merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.
b) Kuantitas (jumlah), merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
c) Waktu (jangka waktu), merupakan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.
d) Penekanan biaya, merupakan biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan
e) Pengawasan, merupakan kontrol dan monitor dari atas terhadap hasil kerja karyawan.
f) Hubungan antar karyawan, merupakan hubungan antar perseorangan yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

3.2.2 Pengukuran Variabel

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2017: 130). Pengukuran menggunakan skala *Likert* dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5.

Pertanyaan dijawab dengan menggunakan skala *Likert* yaitu dengan cara memberikan skor pada jawaban yang dipilih responden.

Tabel 3.1
Skala Likert

No.	Jawaban	Keterangan	Nilai
1.	Jawaban 1	Sangat tidak setuju	1
2.	Jawaban 2	Tidak setuju	2
3.	Jawaban 3	Netral	3
4.	Jawaban 4	Setuju	4
5.	Jawaban 5	Sangat setuju	5

Sumber : Sugiyono (2017: 135)

3.2.3 Desain Instrumen Penelitian

Tabel 3.2
Desain Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Pernyataan
Gaya kepemimpinan (X1) Edison (2017: 92-100)	1. Kepemimpinan Kharismatik	Pimpinan memiliki wibawa dan kharisma dalam membawahi karyawan dalam bekerja
	2. Kepemimpinan Transformasional	Pimpinan memiliki perencanaan kerja dan manajemen yang baik
	3. Kepemimpinan Transaksional	Pimpinan selalu menekankan karyawan untuk selalu mencapai target kerja yang ditentukan
	4. Kepemimpinan Partisipatif	Pimpinan terlibat aktif dalam membantu karyawan bekerja sehari-hari
	5. Kepemimpinan Otokratis	Pimpinan memutuskan segala sesuatu sendiri tanpa meminta saran dan petunjuk karyawan
Kedisiplinan (X2) Sutrisno (2017: 94)	1. Taat Terhadap Aturan Waktu	Saya selalu hadir sesuai aturan waktu waktu saat berangkat dan pulang bekerja.
	2. Taat terhadap peraturan perusahaan	Saya selalu taat terhadap aturan perusahaan dengan bekerja sesuai standar operasional kerja
	3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	Saya selalu menaati aturan perilaku dalam bekerja dengan bersikap sopan dan santun terhadap rekan kerja dan atasan
	4. Taat terhadap peraturan lainnya	Saya selalu menaati peraturan lainnya di perusahaan seperti menjalankan instruksi dan perintah atasan dalam bekerja
Kompetensi (X3) Busro (2018: 35)	1. Pengetahuan	Saya memiliki pengetahuan yang baik dalam bidang pekerjaan yang dilakukan
	2. Pemahaman	Saya memiliki pemahaman yang baik saat diberi arahan atasan
	3. Nilai	Saya mampu menerapkan nilai-nilai dan budaya yang baik di dalam perusahaan
	4. Kemampuan	Saya memiliki kemampuan yang cukup dalam

Variabel	Indikator	Pernyataan
		melakukan tugas individu
	5. Sikap	Saya mampu bersikap baik dan mentaati setiap aturan dalam perusahaan
Kinerja Karyawan (Y) Kasmir (2018:208)	1. Kulitas (mutu)	Saya selalu bekerja sesuai dengan perintah atasan dan berusaha memberikan yang terbaik
	2. Kuantitas (jumlah)	Saya selalu memenuhi setiap target pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan
	3. Waktu (jangka waktu)	Saya selalu mengerjakan suatu pekerjaan tepat waktu dan tidak pernah melebihi *deadline* yang diberikan
	4. Penekanan biaya	Saya memanfaatkan sarana dan prasarana dari perusahaan dengan efektif dan sesuai kebutuhan
	5. Pengawasan	Pimpinan memberikan pengawasan terhadap saya selama bekerja
	6. Hubungan antar karyawan	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja di perusahaan

Sumber : Peneliti (2022)

3.3 Teknik Penentuan Populasi, Besar Sampel dan Teknik Peengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Sugiyono (2017:80) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karasteristik atau sifat yang dimiliki subyek atau obyek itu. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya yang jumlahnya 72 orang.

3.3.2 Sampel

Sugiyono (2017: 81) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang dipakai wajib benar-benar *representative* atau dapat mewakili. Oleh karenanya, data yang

dipakai untuk sampel adalah seluruh karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya sebanyak 72 orang.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Sugiyono (2017: 181) menyatakan teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Teknik sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Non Probability Sampling* dengan menggunakan *sampling* jenuh. *Sampling* jenuh menurut Sugiono (2017: 85) adalah teknik penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel. Peneliti menggunakan sampling jenuh dalam penelitian ini dikarenakan jumlah populasi yang cenderung sedikit atau dibawah 100.

3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

Untuk melakukan peelitian penulis menetapkan lokasi dan waktu penelitian sebagai berikut:

a. Adapun lokasi yang diteliti oleh penulis adalah di PT. Wings Surya Cabang Surabaya, Gedung Ekonomi Jl. Embong Malang No.61-65 Kedungdoro, Tegalsari, Kota Surabaya
b. Waktu penelitian berlangsung mulai bulan Januari 2022 sampai terpenuhnya data yang dibutuhkan. Obyek yang diteliti adalah karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya.

3.5 Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan Data

Sugiyono (2017: 194), menjelaskan bila dilihat dari sumber datanya, pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber skunder. Sumber primer atau data primer adalah data yang langsung memberikan data

kepada pengumpul data, dan data sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar kepada karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya.

3.5.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2017: 193) data primer adalah data yang langsung diperoleh dan diberikan langsung kepada pengumpul data. Jenis data primer dalam penelitian ini adalah didapatkan dari responden dalam sebuah pengisian kuesioner.

Selain data primer, penelitian ini juga mendapatkan sumber data dari data sekunder. Sedangkan data sekunder menurut Sugiyono (2017: 193) adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder didapatkan dari data yang sudah jadi yang dikumpulkan oleh pihak lain dengan berbagai cara atau metode, seperti bahan-bahan dari arsip yang dimiliki perusahaan PT. Wings Surya Cabang Surabaya, studi pustaka, penelitian terdahulu, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

3.5.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperlukan untuk mendukung keberhasilan penelitian. Keberhasilan dalam pengumpulan data tergantung dari metode yang digunakan. Berkaitan dengan hal tersebut, metode pengumpulan data diperlukan untuk mendapatkan data-data yang obyektif dan lengkap sesuai dengan permasalahan

yang diambil. Metode pengumpulan data merupakan suatu cara untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian. data yang didapatkan menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017: 193).

3.6 Pengujian Data

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner. Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = n - 2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif, maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2018: 52-53).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel X1 dengan Y dan X2 dengan Y dan seterusnya. Reliabilitas merupakan tolak ukur suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Reliabel artinya dapat dipercaya dan reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Suatu kuisioner dikatakan reliabel jika jawaban seorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran ini dilakukan untuk butir pertanyaan yang masuk dalam kategori *valid*. Sebuah instrumen penelitian selain *valid* juga harus andal, keandalan instrumen menjadi

indikasi bahwa responden konsisten dalam memberikan tanggapan. Pengujian reliabilitas dianalisis denan menggunakan teknik dari *Cronbach* yaitu *Cronbach's Alpha* yang terdapat pada program SPSS (Ghozali, 2018: 48).

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Berganda adalah alat *multivariate* yang digunakan untuk menguji pengaruh beberapa variabel bebas *(independent variable)* terhadap satu variabel terikat *(dependent variable).* Model regresi berganda merupakan persamaan yang menunjukkan arah pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Model regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X_1 = Gaya kepemimpinan

X_2 = Kedisiplinan

X_3 = Kompetensi

e = Error (tingkat kesalahan)

3.7.2 Analisis Koefisien Determinasi (*R square*)

Koefisien determinasi merupakan suatu nilai determinasi yang tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel bebas X terhadap variabel terikat (Y), dimana semakin besar koefisien determinasinya, maka

semakin besar pula pengaruh yang diberikan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Koefisien determinasi (R^2) bernilai antara nol dan satu ($0 < R^2 < 1$). Nilai R^2 yang paling besar menunjukkan variabel yang dominan dalam menjelaskan atau mempengaruhi variabel terikat. Menurut Ghozali (2018: 46), nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.8 Pengujian Hipotesis

3.8.1 Uji Hipotesis Pertama (Uji F)

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh dari variabel bebas (*independent*) secara simultan atau serempak terhadap variabel terikat (*dependent*) (Bawono dan Shina, 2018: 22). Dalam penelitian ini Uji F dilakukan untuk mengetahui secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2) dan kompetensi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis yang akan diuji :

   H_0: $b_1, b_2, b_3 = 0$ artinya gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2) dan kompetensi (X_3) secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

   H_1: $b_1, b_2, b_3 \neq 0$ artinya gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2) dan kompetensi (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

b. Menggunakan *level of signifikan* (α) =5 %, dan df = (k, n-k-1)

   Keterangan :

n = jumlah pengamatan (jumlah sampel)

k = jumlah parameter regresi (jumlah variabel)

1) Jika *level of signifikan* (α) > 5% (0,05), maka gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2) Jika *level of signifikan* (α) < 5% (0,05), maka gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. F_{hitung} didapatkan dari hasil perhitungan dengan SPSS, sedangkan F_{tabel} didapatkan dari melihat pada tabel F

d. Kriteria Pengujian

1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2) dan kompetensi (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)
2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2) dan kompetensi (X_3) secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

3.8.2 Uji Hipotesis Kedua (Uji t)

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui atau pengaruh dari masing-masing variabel secara parsial (*independent*) atau individu atau secara terpisah terhadap variabel terikat (*dependent*) (Bawono dan Shina, 2018: 23). Dalam penelitian ini Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara

gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2) serta kompetensi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis yang akan diuji :

   H_0: $b_1, b_2, b_3 = 0$ Artinya gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2) dan kompetensi (X_3) secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

   H_1: $b_1, b_2, b_3 \neq 0$ Artinya gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2) dan kompetensi (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

b. Menggunakan Level of signifikan (α) sebesar 5 %, dan derajat kebebasan (df) = (α/2, n-k-1)

   Keterangan:

   n = jumlah pengamatan (jumlah sampel)

   k = jumlah parameter regresi (jumlah variabel)

   1) Jika *level of signifikan* (α) > 5% (0,05), maka gaya kepemimpinan, kedisiplinan serta kompetensi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

   2) Jika *level of signifikan* (α) < 5% (0,05), maka gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. t_{hitung} didapatkan dari hasil perhitungan dengan SPSS, sedangkan t_{tabel} didapatkan dari melihat pada tabel t

d. Kriteria Pengujian

1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2) dan kompetensi (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2) dan kompetensi (X_3) secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

3.8.3 Penentuan Variabel Dominan

Untuk melihat pengaruh dominan digunakan variabel mana yang dominan berpengaruh terhadap variabel terikat. Untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai variabel terikat dalam suatu model regresi linier, maka gunakanlah koefisien Beta (*Beta Coefficient)*. Koefisien tersebut disebut *standardized coefficient* (Ghozali, 2018: 65). Untuk mengetahui variabel mana yang dominan diantara variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi serta variabel terikat kinerja karyawan, maka dilakukan dengan melihat *rangking* koefisien regresi yang distandartkan (β) atau *standartdized of coefficient* beta dari masing-masing variabel bebas yang signifikan. Variabel yang memiliki koefisien beta terbesar merupakan variabel bebas (X) yang dominan terhadap variabel terikat (Y).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah PT Wings Surya

Pada tahun 1948, PT Wings Surya yang awalnya memiliki nama Firma Wings didirikan di Jalan Kalisosok Kidul, Surabaya oleh Johannes F. Katuari dan Harjo Sutanto. Produk pertama dari Firma Wings ini adalah sabun cuci batangan. Pada tahun 1980, Firma Wings melakukan ekspansi ke Jakarta dengan mendirikan PT Sayap Utama yang merupakan kantor pusat di Jakarta. Firma Wings juga membangun pabrik di kawasan Driyorejo dan melakukan joint venture dengan LION dan menghasilkan produk-produk, seperti ciptadent, mama lemon. PT Wings Surya mulai berkembang dengan menghasilkan tidak hanya produk personal care, tetapi juga produk rumah tangga, produk makanan, dan minuman. Pada 2002, Firma Wings telah berganti nama menjadi PT Wings Surya dan mendirikan PT Karunia Alam Segar yang pada saat ini merupakan pabrik yang menghasilkan salah satu produk terunggul dari PT Wings Surya, yaitu Mie Sedaap. Dan pada 2013, PT Wings Surya mendirikan PT Mitra Alam Segar yang memproduksi minuman ready to drink dan melakukan joint venture dengan Glico. PT Wings Surya dibagi menjadi PT Sayap Utama (Jawa Barat, Jakarta, Sumatera, dan sebagian di Kalimantan) dan PT Wings Surya (Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi, Bali, Kalimantan Timur, dan NTT) agar pendistribusian produk di seluruh Indonesia dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien. PT Wings Surya juga memiliki yayasan peduli kasih dengan program: beasiswa, donor

darah, pengobatan gratis dan pemberian hewan kurban. Jadi, sampai sekarang PT Wings Surya sudah melayani masyarakat selama 73 tahun.

PT Wings Surya memproduksi berbagai macam produk dari produk rumah tangga, produk personal care, hingga makanan dan minuman. Beberapa contoh produk rumah tangga dari PT Wings Surya adalah Soklin, Cling, WPC, Supersol, Daia, dan lain-lain. Beberapa contoh produk personal care antara lain Giv, NUVO, Hers Protex, dan lain sebagainya. Dan contoh produk makanan dan minuman atau food and beverages dari PT Wings Surya yaitu Mie Sedaap, Kecap Sedaap, Jas Jus, Teh Rio, Ale-ale, Floridina, Teh Javana, Isoplus, Top Coffee, dan lain-lain.

4.1.2 Visi dan Misi PT Wings Surya

Visi

Visi dari PT Wings Surya menunjukkan bahwa PT Wings Surya merupakan perusahaan yang memiliki standar tinggi dan penuh ambisi. Perusahaan ini akan terus berkembang dan terus melayani rakyat Indonesia. Standardnya yang tinggi inilah yang membentuk mereka menjadi perusahaan yang kita kenal sampai sekarang.

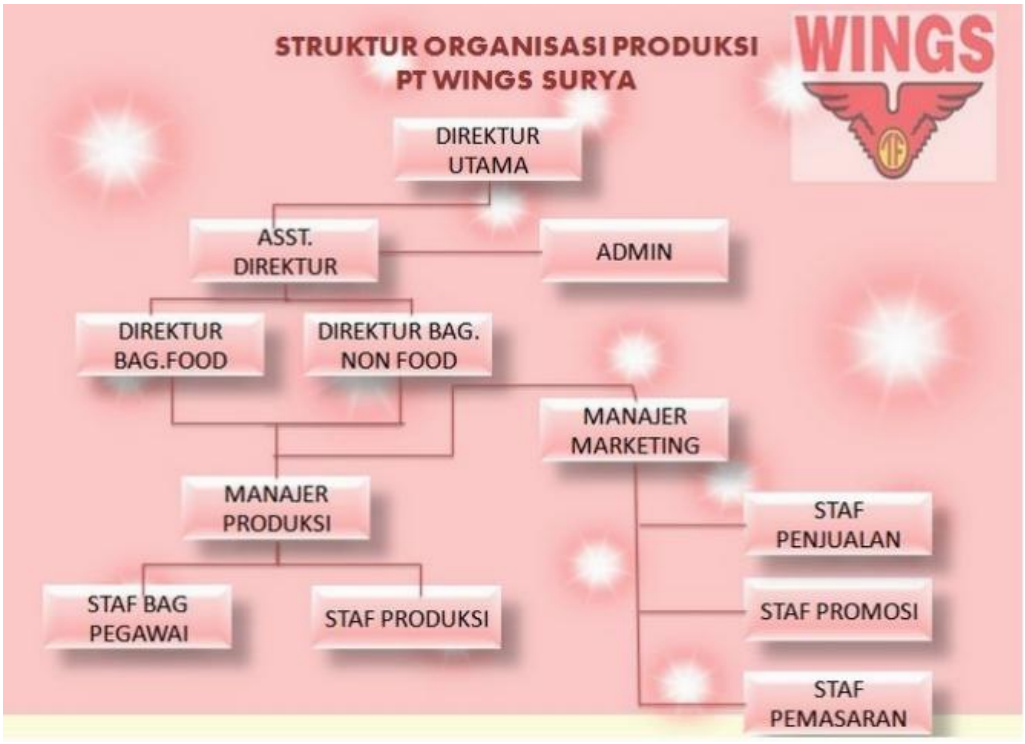
Misi

Misi dari PT Wings Surya menunjukkan bahwa PT Wings Surya merupakan perusahaan yang mempedulikan dan ikut berkontribusi dalam menyejahterakan kehidupan rakyat. Dengan ikut membantu menyejahterakan kehidupan masyarakat, selain mempercepat

perkembangan bangsa, PT Wings Surya sendiri juga ikut berkembang menjadi lebih besar dan lebih terkelola dengan baik

4.1.3 Struktur Organisasi PT. Wings Surya

Struktur organisasi merupakan garis hierarki yang berisi komponen-komponen yang menyusun perusahaan dimana setiap individu pada perusahaan memiliki posisi dan fungsinya masing-masing. Dengan adanya struktur organisasi, setiap komponen perusahaan dapat menjalankan tugasnya dengan optimal sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Struktur organisasi dari PT Wings Surya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Sumber: PT. Wings Surya (2022)

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Perusahaan

4.2 Data dan Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Deskripsi Responden

Pada penelitian ini, responden yang diambil sebagai sampel adalah karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya. Teknik sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Non Probability Sampling* dengan menggunakan *sampling* jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Berdasarkan tanggapan responden hasil kuesioner yang telah dilakukan didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Karakteristik Responden Berdasakan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan, dapat diketahui bahwa jenis kelamin karyawan *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Perempuan	23	31.9	31.9	31.9
	Laki-Laki	49	68.1	68.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Berdasarkan pada Tabel 4.1 terlihat persentase responden perempuan sebesar 31,9% atau berjumlah 23 orang, sedangkan responden laki-laki sebesar 68,1% atau berjumlah 49 orang. Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki lebih dibutuhkan pada bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang

Surabaya dikarenakan spesifikasi pekerjaan yang membutuhkan fleksibilitas tinggi di lapangan untuk keliling antar toko ke toko setiap hari.

2. Karakteristik Berdasakan Usia

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan, dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan usia terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 Tahun	27	37.5	37.5	37.5
	25-35 Tahun	35	48.6	48.6	86.1
	35-45 Tahun	10	13.9	13.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Berdasarkan data pada Tabel 4.2 terlihat persentase responden yang berusia antara < 25 Tahun sebesar 37,5% atau berjumlah 27 orang, responden yang berusia 25-35 Tahun sebesar 48,6% atau berjumlah 35 orang, responden berusia 35-45 Tahun sebesar 13,9% atau berjumlah 10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya adalah usia yang aktif (tidak begitu muda dan tua). Hal ini memudahkan untuk pekerjaan lapangan dan profesionalitas kerja jika karyawan sudah memiliki usia dewasa.

3. Karakteristik Berdasakan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan, dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	36	50.0	50.0	50.0
	DIPLOMA	4	5.6	5.6	55.6
	S1	32	44.4	44.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Berdasarkan pada tabel 4.3 terlihat terlihat persentase responden dengan pendidikan terakhir SMA sebesar 50,0% atau berjumlah 36 orang, responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebesar 5,6% atau berjumlah 4 orang dan responden dengan pendidikan terakhir S1 sebesar 44,4% atau berjumlah 32 orang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan di bagian *sales modern market* tidak membutuhkan kualifikasi pendidikan yang begitu tinggi.

4.2.2 Deskripsi Variabel Bebas dan Terikat

Deskripsi variabel menggambarkan tanggapan dari responden atas kuesioner yang memuat indikator-indikator variabel bebas dan variabel terikat yang diteliti. Variabel-variabel tersebut dijabarkan dalam beberapa indikator yang diukur dengan skala likert dengan skor 1 sampai 5. Menurut Sugiono (2017: 92), tentang skala likert dengan skala 1-5 skala likert adalah:

Tabel 4.4

Skala Interval

Rentang Skala	Interprestasi
$1 < x \leq 1{,}8$	Sangat tidak setuju
$1{,}8 < x \leq 2{,}6$	Tidak setuju
$2{,}6 < x \leq 3{,}4$	Ragu-Ragu
$3{,}4 < x \leq 4{,}2$	Setuju
$4{,}2 < x \leq 5$	Sangat setuju

Sumber: Sugiono (2017: 92)

1. Variabel Gaya kepemimpinan (X_1)

Adapun hasil tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan (X_1) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5

Tanggapan Responden Tentang Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

No	Pernyataan	Skor					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Pimpinan memiliki wibawa dan kharisma dalam membawahi karyawan dalam bekerja	0	6	9	33	24	4,04
	Persentase (%)	0	8,3	12,5	45,8	33,3	
2	Pimpinan memiliki perencanaan kerja dan manajemen yang baik	0	4	15	36	17	3,92
	Persentase (%)	0	5,6	20,8	50,0	23,6	
3	Pimpinan selalu menekankan karyawan untuk selalu mencapai target kerja yang ditentukan	0	6	23	22	21	3,81
	Persentase (%)	0	8,3	31,9	30,6	29,2	
4	Pimpinan terlibat aktif dalam membantu karyawan bekerja sehari-hari	0	3	18	18	33	4,12
	Persentase (%)	0	4,2	25	25	45,8	
5	Pimpinan memutuskan segala sesuatu sendiri tanpa meminta saran dan petunjuk karyawan	0	2	19	33	18	3,93
	Persentase (%)	0	2,8	26,4	45,8	25	
	Mean	0	4	17	28	23	3,96

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Hasil tanggapan responden pada tabel diatas dapat dijabarkan bahwa indikator dengan *mean* atau rata-rata tertinggi adalah indikator keempat melalui pernyataan "Pimpinan terlibat aktif dalam membantu karyawan bekerja sehari-hari" dengan sebagian besar responden yaitu 33 orang menjawab sangat setuju. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dimana pimpinan dengan senang hati membantu karyawan jika mengalami permasalahan kerja.

Sedangkan, indikator dengan *mean* atau rata-rata terendah adalah indikator ketiga melalui pernyataan "Pimpinan selalu menekankan karyawan untuk selalu mencapai target kerja yang ditentukan" dengan sebagian besar responden yaitu 23 orang menjawab netral. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pimpinan masih kurang begitu menekankan pentingnya target kerja kepada karyawan yang mana hal ini dapat memberikan efek kurang baik bagi perkembangan dan kinerja karyawan.

Dari kelima indikator variabel gaya kepemimpinan tersebut di atas diketahui bahwa responden memberikan tanggapan dengan rata-rata skor sebesar 3,96. Nilai ini termasuk dalam rentang kategori "Setuju" artinya mayoritas responden menyatakan pendapat tentang gaya kepemimpinan pada *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya adalah dalam kategori baik.

2. Variabel Kedisiplinan (X_2)

Adapun hasil tanggapan responden terhadap variabel kedisiplinan (X_2) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6

Tanggapan Responden Tentang Variabel Kedisiplinan (X_2)

No	Pernyataan	Skor					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Saya selalu hadir sesuai aturan waktu waktu saat berangkat dan pulang bekerja	0	8	8	30	26	4,03
	Persentase (%)	0	11,1	11,1	41,7	36,1	
2	Saya selalu taat terhadap aturan perusahaan dengan bekerja sesuai standar operasional kerja	0	8	4	29	31	4,15
	Persentase (%)	0	11,1	5,6	40,3	43,1	
3	Saya selalu menaati aturan perilaku dalam bekerja dengan bersikap sopan dan santun	0	2	12	29	29	4,18

No	Pernyataan	Skor					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
		1	2	3	4	5	
	terhadap rekan kerja dan atasan						
	Persentase (%)	0	2,8	16,7	40,3	40,3	
4	Saya selalu menaati peraturan lainnya di perusahaan seperti menjalankan instruksi dan perintah atasan dalam bekerja	0	6	9	22	35	4,19
	Persentase (%)	0	8,3	12,5	30,6	48,6	
	Mean	0	6	8	28	30	4,14

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Hasil tanggapan responden tersebut dapat dijabarkan bahwa indikator dengan *mean* atau rata-rata tertinggi adalah indikator keempat melalui pernyataan "Saya selalu menaati peraturan lainnya di perusahaan seperti menjalankan instruksi dan perintah atasan dalam bekerja" dengan sebagian besar responden yaitu 35 orang menjawab sangat setuju. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa karyawan selalu menaati perintah yang diberikan oleh atasan. Hal ini terlihat dari pemahaman karyawan saat briefing pagi dengan baik dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

Sedangkan, indikator dengan *mean* atau rata-rata terendah adalah indikator pertama melalui pernyataan "Saya selalu hadir sesuai aturan waktu waktu saat berangkat dan pulang bekerja" dengan sebagian besar responden yaitu 30 orang menjawab setuju. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kedisiplinan karyawan yang diukur melalui tingkat kehadiran di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya masih kurang baik.

Dari tujuh indikator variabel kedisiplinan tersebut diketahui bahwa responden memberikan tanggapan dengan rata-rata skor sebesar 4,14. Nilai ini termasuk rentang kategori "Setuju" artinya mayoritas responden menyatakan

kedisiplinan bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya dalam kategori yang baik.

3. Variabel Kompetensi (X_3)

Adapun hasil tanggapan responden terhadap variabel kompetensi (X_3) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7

Tanggapan Responden Tentang Variabel Kompetensi (X_3)

No	Pernyataan	Skor					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Saya memiliki pengetahuan yang baik dalam bidang pekerjaan yang dilakukan	0	7	22	23	20	3,78
	Persentase (%)	0	7	22	23	20	
2	Saya memiliki pemahaman yang baik saat diberi arahan atasan	0	5	9	39	19	4,00
	Persentase (%)	0	6,9	12,5	54,2	26,4	
3	Saya mampu menerapkan nilai-nilai dan budaya yang baik di dalam perusahaan	0	4	10	25	33	4,21
	Persentase (%)	0	5,6	13,9	34,7	45,8	
4	Saya memiliki kemampuan yang cukup dalam melakukan tugas individu	0	8	9	24	31	4,08
	Persentase (%)	0	11,1	12,5	33,3	43,1	
5	Saya mampu bersikap baik dan mentaati setiap aturan dalam perusahaan	0	4	11	36	21	4,03
	Persentase (%)	0	5,6	15,3	50	29,2	
	Mean	0	6	12	29	25	4,00

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Hasil tanggapan responden tersebut dapat dijabarkan bahwa indikator dengan *mean* atau rata-rata tertinggi adalah indikator ketiga melalui pernyataan "Saya mampu menerapkan nilai-nilai dan budaya yang baik di dalam perusahaan" dengan sebagian besar responden yaitu 33 orang menjawab sangat setuju. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan mampu beradaptasi dengan baik atas

budaya dan nilai-nilai yang ada di perusahaan dimana budaya yang ada didalamnya adalah budaya kekeluargaan.

Sedangkan, indikator dengan *mean* atau rata-rata terendah adalah indikator pertama melalui pernyataan "Saya memiliki pengetahuan yang baik dalam bidang pekerjaan yang dilakukan" dengan sebagian besar responden yaitu 22 orang menjawab netral. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya memahami akan pekerjaan dengan baik dikarenakan masih banyak yang memiliki pengetahuan akan bagian penjualan dan pemasaran yang masih kurang.

Dari lima indikator variabel kompetensi tersebut di atas diketahui bahwa responden memberikan tanggapan dengan rata-rata skor sebesar 4,00. Nilai ini termasuk dalam rentang kategori "Setuju" artinya mayoritas responden menyatakan pendapat tentang kompetensi karyawan bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya masih dalam kategori yang baik.

4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Adapun hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8

Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Skor					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Saya selalu bekerja sesuai dengan perintah atasan dan berusaha memberikan yang terbaik	0	6	8	27	31	4,15
	Persentase (%)	0	8,3	11,1	37,5	43,1	
2	Saya selalu memenuhi setiap target pekerjaan yang diberikan	0	4	7	28	33	4,25

No	Pernyataan	Skor					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
		1	2	3	4	5	
	oleh perusahaan						
	Persentase (%)	0	5,6	9,7	38,9	45,8	
3	Saya selalu mengerjakan suatu pekerjaan tepat waktu dan tidak pernah melebihi *deadline* yang diberikan	0	3	14	21	34	4,19
	Persentase (%)	0	4,2	19,4	29,2	47,2	
4	Saya memanfaatkan sarana dan prasarana dari perusahaan dengan efektif dan sesuai kebutuhan	0	3	6	31	32	4,27
	Persentase (%)	0	4,2	8,3	43,1	44,4	
5	Pimpinan memberikan pengawasan terhadap saya selama bekerja	0	2	13	21	36	4,26
	Persentase (%)	0	2,8	18,1	29,2	50	
6	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja di perusahaan	0	4	6	23	39	4,35
	Persentase (%)	0	5,6	8,3	31,9	54,2	
	Mean	0	4	9	25	34	4,26

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Hasil tanggapan responden tersebut dapat dijabarkan bahwa indikator dengan *mean* atau rata-rata tertinggi adalah indikator keenam melalui pernyataan "Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja di perusahaan". Hal ini memperlihatkan bahwa hubungan antar karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya terjalin cukup baik sejauh ini.

Sedangkan, indikator dengan *mean* atau rata-rata terendah adalah indikator kesatu melalui pernyataan "Saya selalu bekerja sesuai dengan perintah atasan dan berusaha memberikan yang terbaik" dengan sebagian besar responden yaitu 31 orang menjawab sangat setuju dan 6 orang menjawab tidak setuju. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa beberapa karyawan masih kurang menunjukan hasil kerja yang baik dan tidak dapat mencapai target kerja secara optimal

Dari lima indikator variabel kompetensi tersebut di atas diketahui bahwa responden memberikan tanggapan dengan rata-rata skor sebesar 4,26. Nilai ini termasuk dalam rentang kategori "Sangat Setuju" artinya mayoritas responden menyatakan pendapat tentang kinerja karyawan bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya dalam kategori yang sangat baik.

4.3 Pengujian Data

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakuan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk tingkat signifikansi 5% dari degree of freedom (df) = n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung > r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya (Sugiyono, 2017: 246). Dalam penelitian ini untuk jumlah sampel sebanyak 96 maka df= n-2 atau 96-2 = 94 maka didapatkan nilai r_{tabel} sebesar 0.2006. Adapun hasil perhitungan uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9

Hasil Pengujian Validitas

Variabel / Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X_1)			
$X_{1.1}$	0,764	0.2006	Valid
$X_{1.2}$	0,800	0.2006	Valid
$X_{1.3}$	0,848	0.2006	Valid
$X_{1.4}$	0,842	0.2006	Valid
$X_{1.5}$	0,826	0.2006	Valid
Kedisiplinan (X_2)			
$X_{2.1}$	0,792	0.2006	Valid
$X_{2.2}$	0,791	0.2006	Valid
$X_{2.3}$	0,814	0.2006	Valid
$X_{2.4}$	0,861	0.2006	Valid
Kompetensi (X_3)			
$X_{3.1}$	0,866	0.2006	Valid
$X_{3.2}$	0,876	0.2006	Valid

Variabel / Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
$X_{3.3}$	0,806	0.2006	Valid
$X_{3.4}$	0,870	0.2006	Valid
$X_{3.5}$	0,910	0.2006	Valid
Kinerja karyawan (Y)			
$Y_{1.1}$	0,870	0.2006	Valid
$Y_{1.2}$	0,799	0.2006	Valid
$Y_{1.3}$	0,854	0.2006	Valid
$Y_{1.4}$	0,712	0.2006	Valid
$Y_{1.5}$	0,824	0.2006	Valid
$Y_{1.6}$	0,799	0.2006	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Dari Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa dari indikator-indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini semuanya memiliki nilai korelasi (r_{hitung}) di atas (r_{tabel}) 0,2006. Hal ini berarti bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas hasil penelitian dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.10

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai *Cronbach's Alpha*	Standard *Cronbach's Alpha*	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X_1)	0,873	0,6	Reliabel
Kedisiplinan (X_2)	0,828	0,6	Reliabel
Kompetensi (X_3)	0,913	0,6	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,896	0,6	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu variabel dikatakan realibel jika memberikan nilai $\alpha > 0,60$ (Sugiyono, 2017:131). Berdasarkan Tabel 4.11 di atas terlihat bahwa variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan (X_1),

kedisiplinan (X_2), dan kompetensi (X_3), serta variabel terikat kinerja karyawan (Y) masing-masing memiliki nilai *Alpha Cronbach* yang lebih besar dari 0,6. Hal ini memberikan arti bahwa seluruh variabel tersebut adalah reliabel dan dapat digunakan pada analisis selanjutnya.

4.4 Analisis Hasil Penelitian

4.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel bebas (independen) yaitu gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2) dan kompetensi (X_3) terhadap variabel terikat (dependen) yaitu kinerja karyawan (Y). Berdasarkan perhitungan dengan bantuanprogram *SPSS 26.0 for windows* diperoleh hasil regresi sebagai berikut :

Tabel 4.11
Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.664	.279		2.384	.020
	Gaya Kepemimpinan (X1)	.280	.080	.286	3.514	.001
	Kedisiplinan (X2)	.229	.112	.246	2.051	.044
	Kompetensi (X3)	.380	.110	.422	3.443	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan regresi yang terbentuk pada uji regresi ini adalah :

$$\mathbf{Y = 0{,}664 + 0{,}280X_1 + 0{,}229X_2 + 0{,}380X_3}$$

Berdasarkan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Konstanta (a) sebesar 0,664 memberi arti apabila variabel bebas gaya kepemimpinan, kedisiplinan, dan kompetensi adalah bernilai konstan (tetap), maka besarnya variabel terikat kinerja karyawan adalah bernilai sebesar 0,664 satuan.
2. Gaya kepemimpinan (X_1) memiliki nilai koefisien sebesar 0,280. Hal ini menandakan bahwa koefisien variabel gaya kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh positif (searah) terhadap kinerja karyawan (Y). Apabila gaya kepemimpinan bertambah satu satuan, dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,280 satuan. Artinya semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja karyawan.
3. Kedisiplinan (X_2) memiliki nilai koefisien sebesar 0,229. Hal ini menandakan bahwa koefisien variabel kedisiplinan (X_2) memiliki pengaruh positif (searah) terhadap kinerja karyawan (Y). Apabila kedisiplinan bertambah satu satuan, dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,229 satuan. Artinya semakin tinggi nilai kedisiplinan, maka semakin tinggi kinerja karyawan.
4. Kompetensi (X_3) memiliki nilai koefisien sebesar 0,380. Hal ini menandakan bahwa koefisien variabel kompetensi (X_3) memiliki pengaruh positif (searah) terhadap kinerja karyawan (Y). Apabila Kompetensi bertambah satu satuan, dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,380 satuan. Artinya semakin baik kompetensi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

4.4.2 Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa kuat hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat dan seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada nilai koefisien koefisien determinasi seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.12

Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852[a]	.727	.715	.37472

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X3), Gaya Kepemimpinan (X1), Kedisiplinan (X2)

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Adapun nilai koefisien determinasi (R^2) didapatkan sebesar 0,727 atau sebesar 72,7%. Artinya bahwa variabel bebas gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat sebesar 72,7%, sedangkan sisanya sebesar 27,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel penelitian ini. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengaruh sebesar 72,7% dari ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dikatakan dalam kategori kuat.

4.5 Uji Hipotesis

4.5.1 Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kedisiplinan, dan kompetensi secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Perumusan hipotesis adalah :

H_0 : Variabel gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2), dan kompetensi (X_3) secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

H_1 : Variabel gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2), dan kompetensi (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Adapun kriteria yang digunakan adalah :

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau sig. ≥ 0,05 maka Ho diterima, H_1 ditolak

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau sig. < 0,05 maka Ho ditolak, H_1 diterima

Hasil uji F dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.13

Hasil Uji F (Uji Simultan)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.372	3	8.457	60.230	.000[a]
	Residual	9.548	68	.140		
	Total	34.921	71			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X3), Gaya Kepemimpinan (X1), Kedisiplinan (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

1. Nilai F_{tabel} pada tingkat signifikansi 5% dan derajat bebas (df1) = 3 (df2) = n – k – 1 = 96 – 3 – 1 = 92 diperoleh angka 2,70.
2. Nilai F hitung didapatkan 60,230 dan Nilai Sig. didapatkan 0,000.

Hasil pengujian model secara bersama-sama (simultan) di atas diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 60,230 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai F_{hitung} (60,230) > F_{tabel} (2,70) dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,000 dan nilai ini lebih kecil dari α (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan,

kedisiplinan, dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

4.5.2 Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial (individu) dari variabel-variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Perumusan hipotesis adalah :

H_0 : Variabel gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2), dan Kompetensi (X_3) secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

H_1 : Variabel gaya kepemimpinan (X_1), kedisiplinan (X_2), dan Kompetensi (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Adapun kriteria yang digunakan adalah :

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau sig. $\geq 0{,}05$ maka Ho diterima, H_1 ditolak

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau sig. $< 0{,}05$ maka Ho ditolak, H_1 diterima

Adapun hasil analisis uji t dengan bantuan program *SPSS 26.0 for windows* didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.14

Hasil Uji t (Uji Parsial)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.664	.279		2.384	.020
	Gaya Kepemimpinan (X1)	.280	.080	.286	3.514	.001
	Kedisiplinan (X2)	.229	.112	.246	2.051	.044
	Kompetensi (X3)	.380	.110	.422	3.443	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

1. Nilai t_{tabel} dengan α = 5%/2 atau 0,025 dan derajat bebas (df) = n – k – 1 = 96-3-1 = 92 diperoleh angka 1.98609.
2. Nilai t hitung (X_1) didapatkan 3,514 dan Nilai Sig. didapatkan 0,001
3. Nilai t hitung (X_2) didapatkan 2,051 dan Nilai Sig. didapatkan 0,044
4. Nilai t hitung (X_3) didapatkan 3,443 dan Nilai Sig. didapatkan 0,001

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas didapatkan nilai t_{hitung} untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 3,514 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Oleh karena nilai t_{hitung} (3,514) > t_{tabel} (1.98609) dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya bahwa variabel bebas gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai t_{hitung} untuk kedisiplinan sebesar 2,051 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,044. Oleh karena nilai t_{hitung} (2,051) > t_{tabel} (1.98609) dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,044 lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya bahwa variabel bebas Kedisiplinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan didapat nilai t_{hitung} sebesar 3,443 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Oleh karena nilai t_{hitung} (3,443) > t_{tabel} (1.98609) dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya bahwa variabel bebas kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

4.5.3 Penentuan Variabel Dominan

Tabel 4.15

Penentuan Variabel Dominan

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.664	.279		2.384	.020
	Gaya Kepemimpinan (X1)	.280	.080	.286	3.514	.001
	Kedisiplinan (X2)	.229	.112	.246	2.051	.044
	Kompetensi (X3)	.380	.110	.422	3.443	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Dari nilai *standardized of coefficient* beta (β) diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai sebesar 0,286, sedangkan variabel kedisiplinan sebesar 0,246 dan kompetensi sebesar 0,422. Sehingga kompetensi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, karena mempunyai nilai *standardized of coefficient* beta (β) terbesar dari variabel yang lain.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Dan Kompetensi Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji F menunjukkan nilai F_{hitung} (60,230) > F_{tabel} (2,70) dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,000 dan nilai ini lebih kecil dari α (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan, kedisiplinan, dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Besarnya pengaruh dari gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan juga kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah 0,727 atau 72,3% yang artinya pengaruh ini berada pada kategori yang kuat. Hasil tersebut seakan memberikan penjelasan bahwa ketika gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan juga kompetensi suatu perusahaan ditingkatkan secara bersama sama, dalam arti ditingkatkan menjadi lebih baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik pula.

Di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya gaya kepemimpinan oleh atasan secara partisipatif diterapkan bersama-sama dengan kedisiplinan yang dijalankan oleh seluruh karyawan serta didukung oleh kompetensi karyawan dalam melakukan penjualan produk di lapangan yang setiap hari melakukan kunjungan ke toko-toko, dimana sesuai dengan hasil penelitian ketika variabel tersebut diterapkan bersama-sama maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji t untuk pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya nilai gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019: 170), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi

perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Astutik (2020) yang membuktikan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Atasan yang pekerja keras, kejelasan penyampaian visi, menghargai kinerja secara terbuka, bersedia dengan resiko kehilangan jabatan, inspirasi karyawan dalam bekerja dan memberi semangat kepada karyawan ternyata mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil tanggapan responden dengan mayoritas menjawab setuju pada variabel gaya kepemimpinan, menggambarkan bahwa di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya sebenarnya pimpinan telah menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, dimana pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan membantu karyawan yang mengalami kesulitasn dalam pekerjaan sehari-hari, seperti pada karyawan bagian *sales* yang mengalami penurunan target kerja, maka pimpinan akan membantu dengan memberikan tambahan *stock market* dan area untuk menggenjot produktivitas sehingga kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Gaya kepemimpinan yang unggul dimana dapat menyesuaikan keadaan dan kebutuhan karyawan dapat memberikan semangat bagi karyawan untuk selalu bekerja sesuai target, sehingga dimana setiap pekerjaan maupun permasalahan yang dihadapi karyawan dapat diselesaikan dengan baik sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat.

4.6.3 Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji t untuk pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan diperoleh bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,044 yang lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya variabel kedisiplinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kedisiplinan maka semakin baik kinerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Qomariyah (2020: 65), kedisiplinan adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati peraturan serta norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlamabat pencapaian tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ramadhanu (2021), kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian Anwar (2022) yang membuktikan bahwa kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin akan memudahkan perusahaan mencapai tujuannya, sedangkan kedisiplinan karyawan kurang baik maka akan menjadi penghalang perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil tanggapan responden dengan mayoritas menjawab setuju pada variabel kedisplinan, meski pada beberapa karyawan mengalami permasalahan yakni kurang disiplin, namun mayoritas karyawan masih berpegang

teguh pada aturan dan kebijakan perusahaan. Karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya selalu hadir tepat waktu dan juga menggunakan atribut perusahaan sesuai dengan ketentuan. Hal ini ditunjang dengan *punishment* dari perusahaan dengan memberikan peringatan bahkan sampai pemecatan apabila karyawan terbukti melanggar aturan mengenai kedisiplinan. Sejauh ini karyawan mampu menerapkan kedisiplinan kerja dengan baik. Disiplin kerja menjadi sikap kepatuhan karyawan akan standar dan aturan kerja. Dengan begitu, karyawan yang memiliki kedisiplinan yang baik akan senantiasa termotivasi dalam menyelesaikan seluruh pekerjaannya untuk menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

4.6.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji t untuk pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan diperoleh bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,010 yang jauh lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_3 diterima. Artinya variabel kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bukit dkk. (2017: 22-23), kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik berhubungan dengan kinerja yang baik atas suatu jabatan, atau penjabaran tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keterampilan pribadi yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Asniwati (2022) yang membuktikan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhada kinerja karyawan. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta yang didukung dengan sikap kerja yang dituntut oleh pengalaman dalam bidang pekerjaan tersebut. Penelitian Ramadhanu (2021) juga sejalan dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhada kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil tanggapan responden dengan mayoritas menjawab setuju pada variabel kompetensi, meski pada beberapa karyawan mengalami permasalahan yakni kurang memahami *jobdesk* kerja dengan baik, namun mayoritas karyawan memiliki kompetensi yang dibutuhkan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya. Jika karyawan dirasa kurang memahami pekerjaan dengan baik, maka pimpinan akan memberikan motivasi dan juga bimbingan agar karyawan tersebut mampu meningkatkan kompetensinya untuk bekerja, terutama dalam pekerjaan lapangan. Kompetensi memberikan arti penting dalam menunjang kinerja karyawan karena kompetensi merupakan potensi dalam diri karyawan yang menjadi kekuatan untuk dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang memiliki kompetensi yang unggul maka akan dapat dengan mudah menyelesaikan pekerjaan dan menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan kerja dari waktu ke waktu yang dituntut oleh perusahaan. Sehingga, semakin meningkatknya kompetensi karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

4.6.5 Variabel Yang Berpengaruh Dominan Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel kompetensi merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai Beta sebesar 0,422 (terbesar diantara variabel bebas yang lainnya). Hasil ini berarti sesuai dengan hipotesis sebelumnya yang menyebutkan bahwa variabel kompetensi merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya dapat terbukti dan teruji kebenarannya.

Hasil tersebut sesuai dengan yang dijelaskan oleh dalam Sudaryo (2018: 177), kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh bercirikan profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang penting atau sebagai sebuah unggulan. Kompetensi yang unggul akan dapat memberikan peningkatan pada variabel-variabel yang lain seperti gaya kepemimpinan maupun kedisiplinan karena kompetensi merupakan potensi diri dalam internal karyawan sebagai dasar untuk melakukan aktivitas pekerjaan yang terdiri dari pengetahuan, pemahaman, nilai, kemampuan dan juga sikap karyawan di dalam perusahaan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yan digunakan sesuai hipotesis yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan:

1. Hasil analisis uji F diperoleh nilai F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel}, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya diterima.
2. Hasil analisis uji t diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} untuk variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kedisiplinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi parsial simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya diterima.
3. Berdasarkan nilai *standardized of coefficient* beta pada masing-masing variabel bebas, diperoleh nilai terbesar pada variabel kompetensi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa variabel kompetensi berpengaruh

dominan terhadap kinerja karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diajukan saran-saran antara lain:

1. Dengan diketahuinya gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan maka saran yang dapat diberikan adalah:
   a. Gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompetensi di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya harus ditingkatkan secara bersama-sama secara konsisten untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu dengan cara membantu karyawan berkomunikasi dengan baik kepada pelanggan, bersikap lebih tegas terhadap karyawan yang sering melanggar aturan dengan memberikan hukuman, dan juga memberikan pelatihan mengenai pengetahuan produk serta memberikan bimbingan secara langsung di lapangan dalam hal *selling product*.
   b. Pimpinan perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan kepada karyawan harus menyesuaikan keadaan dan kebutuhan karyawan. Jika keadaan dimana karyawan memang membutuhkan bantuan maka pimpinan harus menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif yaitu dengan cara membantu mengerjakan laporan yang dirasa karyawan mengalami keterlambatan dan membantu karyawan dalam melakukan komunikasi penjualan kepada pelanggan secara langsung di lapangan, sedangkan jika

produktivitas karyawan dirasa kurang maka pimpinan harus menerapkan gaya kepemimpinan transaksional untuk mencapai tingkat produktivitas secara maksimal dengan cara mendengarkan keluhan dan masalah karyawan serta kemudian memberikan solusi terbaik.

c. Untuk meningkatkan kedisiplinan, maka perusahaan harus memberikan aturan yang tegas dan wajib untuk dijalankan, dan jika karyawan tidak mampu melaksanakannya maka harus diberikan hukuman yang tegas seperti himbauan dan surat peringatan agar karyawan senantiasa mematuhi peraturan perusahaan.

d. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, maka perusahaan hendaknya memberikan pelatihan bagi karyawan secara periodik terkait pengetahuan produk dan arahan maupun bimbingan secara langsung di lapangan dalam aspek *selling product*.

e. Dengan diketahuinya kompetensi sebagai variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan maka perusahaan disarankan untuk selalu memonitor dan mengevaluasi kinerja karyawan dengan sungguh-sungguh dan memberikan reward bagi karyawan yang berprestasi sehingga akan memacu karyawan lain untuk meningkatkan kompetensi.

2. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel atau indikator yang berbeda sehingga diperoleh informasi yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Daga, Rosnaini. 2017. *Citra, Kedisiplinan Dan Kepuasan Pelanggan*. Makassar: Gobal Research and Consulting Institute (Global-RCI)

Firmansyah, Anang. 2019. *Pemasaran Produk Dan Merek (Planning & Strategy).* Surabaya: CV. Penerbit Qiara Media

Ghozali, Imam. 2018. *Aplikai Analisis Multivariete SPSS 25 (9th ed)*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Herlina, Vivi. 2019. *Panduan Praktis Mengolah Data Kuesioner Menggunakan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Haryati, Vivi R., Lupikawaty, Marieska dan Yahya. 2019. Implementasi Masyarakat Ekonomi ASEAN terhadap Elemen Tenaga Kerja Terdidik di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol.17 No.1

Indrasari, Meithiana. 2019. *Pemasaran dan Kepuasan Pelanggan*. Surabaya: Unitomo Press

Indriyani, Tria W., Purwanti, Ika., Sawabi., Lailyningsih, Dwi R.N. 2021. Kualitas Layanan, Gaya kepemimpinan Dan Harga Terhadap Kinerja karyawan Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pada Konsumen Dapur Kopi Lamongan). *Jurnal Media Komunikasi Ilmu Ekonomi* Vol.38 No.2

Juli, Pande R., Suardhika, I Nengah., dan Hendrawan, Gede Y. 2021. Pengaruh Kedisiplinan, Gaya kepemimpinan Dan Digital Marketing Terhadap Kinerja karyawan Pada Angelo Store Ubud Bali. *Jurnal Values* Vol.2 No.2

Kotler, Philip dan Amstrong. 2018. *Prinsip-prinsip Marketing Edisi Ke Tujuh*. Jakarta: Salemba Empat.

Kurniawan, Yusuf D. 2022. Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan Dan Harga Terhadap Kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* Vol.11 No.2

Martian, Ryan. 2019. *HRM 4.0*. Malang: PT Litera Media Tama

Putri, Budi R.T. 2017. *Manjaemen Pemasaran.* Fakultas Perikanan Udayana: Denpasar

Rachman, Taufiq. 2021. Pengaruh Gaya kepemimpinan, Kedisiplinan Dan Citra Merek Terhadap Kinerja karyawan Smartphone ASUS di Bekasi. *Jurnal Pelita Ilmu* Vol.15 No.1

Satriadi, Wanawir, Hendrayani, Eka., Siwiyanti, Leonita., dan Nursaidah. 2021. *Manajemen Pemasaran.* Yogyakarta: Samudra Biru

Setiadi, J Nugroho. 2019. *Perilaku Konsumen Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran.* Bogor: Kencana Prenada Media Group

Soraya, Nadhifah C.T dan Marlena, Novi. 2020. Pengaruh *Word Of Mouth* Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja karyawan Bakso Boedjangan Di Surabaya. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)* Vol.5 No.3

Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta

Syahputra, Haries Alnanda. 2020. Peran Gaya kepemimpinan Dan Celebrity Endorser Terhadap Kinerja karyawan Sepatu Nike Pada Pengunjung Outlet Nike Di Tunjungan Plaza Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol.8 No.1

Tjiptono, Fandy. 2017. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia

Wijaya, Tony. 2018. *Manajemen Kualitas Jasa, Edisi Kedua*. Jakarta: PT.Indeks

Yamit, Zulian. 2017. *Manajemen Kedisiplinan dan Jasa*. Penerbit : Ekonisia. Yogyakarta.

Yuningsih, Erni dan Silaningsih, Endang. 2020. *Manajemen Bisnis dan Inovasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada

UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEDISIPLINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BAGIAN *SALES MODERN MARKET* PT. WINGS SURYA CABANG SURABAYA

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara (i)

Karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya

Di Tempat.

Dengan Hormat,

Saya mahasiswa Universitas Bhayangkara Surabaya

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia

Nama : Muhammad Refaldi Islamudin

NIM : 1812121014

Ingin meminta kesediaan anda sebagai karyawan di bagian *sales modern market* PT. Wings Surya Cabang Surabaya untuk berpartisipasi menjawab kuesioner yang saya ajukan, guna pembuatan/penulisan skripsi sebagai tugas akhir saya di Universitas Bhayangkara Surabaya. Kuesioner ini dimaksudkankan untuk mengetahui apakah ada "**Pengaruh Gaya kepemimpinan, Kedisiplinan, dan Kompetensi Terhadap Kinerja karyawan Di Bagian Sales Modern Market PT.Wings Surya Cabang Surabaya**".

Kuesioner ini digunakan untuk kepentingan ilmiah, sehingga jawaban anda akan kami jaga kerahasiannya. Agar tidak menimbulkan dampak yang tidak diinginkan maka dalam kuesioner ini tidak perlu mencantumkan nama. Atas kesediaan dan kerjasama Anda, saya ucapkan terima kasih.

A. Data Responden

Sebelum menjawab pernyataan dalam kuesioner ini, dimohon Saudara mengisi data berikut terlebih dahulu (jawaban yang anda berikan akan diperlakukan secara rahasia).

Pilihlah salah satu jawaban dengan memberikan tanda [**X**] pada kotak yang disediakan.

1. Jenis Kelamin:

☐ Perempuan ☐ Laki-Laki

2. Usia:

☐ < 25 Tahun ☐ 25 - 35 Tahun

☐ 35 - 45 tahun ☐ > 45 Tahun

3. Tingkat Pendidikan Terakhir:

☐ SLTA / Sederajat ☐ Diploma ☐ S1

☐ Lainnya: _____

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Responden diharapkan membaca terlebih dahulu deskripsi masing-masing pernyataan sebelum memberikan jawaban.
2. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. **Hanya satu jawaban saja yang dimungkinkan untuk setiap pernyataan**.

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1.	Saya akan melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.		✓		

3. Pada masing-masing pernyataan, terdapat lima alternatif jawaban yang mengacu pada teknik Skala Likert, yaitu:
    - Sangat Setuju (SS) = 5
    - Setuju (S) = 4
    - Netral (N) = 3
    - Tidak Setuju (TS) = 2
    - Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
4. Data responden dan semua informasi penting yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya. Oleh sebab itu, dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenar-benarnya dan se-objektif mungkin.

NO	PERNYATAAN	BOBOT JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
X_1	**Gaya Kepemimpinan**					
1.	Pimpinan memiliki wibawa dan kharisma dalam membawahi karyawan dalam bekerja					
2.	Pimpinan memiliki perencanaan kerja dan manajemen yang baik					
3.	Pimpinan selalu menekankan karyawan untuk selalu mencapai target kerja yang ditentukan					
4.	Pimpinan terlibat aktif dalam membantu karyawan bekerja sehari-hari					
5.	Pimpinan memutuskan segala sesuatu sendiri tanpa meminta saran dan petunjuk karyawan					

NO	PERNYATAAN	BOBOT JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
X_2	**Kedisplinan**					
1.	Saya selalu hadir sesuai aturan waktu waktu saat berangkat dan pulang bekerja.					
2.	Saya selalu taat terhadap aturan perusahaan dengan bekerja sesuai standar operasional kerja					
3.	Saya selalu menaati aturan perilaku dalam bekerja dengan bersikap sopan dan santun terhadap rekan kerja dan atasan					
4.	Saya selalu menaati peraturan lainnya di perusahaan seperti menjalankan instruksi dan perintah atasan dalam bekerja					

NO	PERNYATAAN	BOBOT JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
X_3	**Kompetensi**					
1.	Saya memiliki pengetahuan yang baik dalam bidang pekerjaan yang dilakukan					
2.	Saya memiliki pemahaman yang baik saat diberi arahan atasan					
3.	Saya mampu menerapkan nilai-nilai dan budaya yang baik di dalam perusahaan					
4.	Saya memiliki kemampuan yang cukup dalam melakukan tugas individu					
5.	Saya mampu bersikap baik dan mentaati setiap aturan dalam perusahaan					

NO	PERNYATAAN	BOBOT JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
Y	**Kinerja Karyawan**					
1.	Saya selalu bekerja sesuai dengan perintah atasan dan berusaha memberikan yang terbaik					
2.	Saya selalu memenuhi setiap target pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan					
3.	Saya selalu mengerjakan suatu pekerjaan tepat waktu dan tidak pernah melebihi *deadline* yang diberikan					
4.	Saya memanfaatkan sarana dan prasarana dari perusahaan dengan efektif dan sesuai kebutuhan					
5.	Pimpinan memberikan pengawasan terhadap saya selama bekerja					
6.	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja di perusahaan					

Lampiran: Hasil Kuesioner Penelitian

No Responden	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
1	Perempuan	25-35 Tahun	SMA
2	Laki-Laki	25-35 Tahun	S1
3	Perempuan	25-35 Tahun	DIPLOMA
4	Perempuan	25-35 Tahun	SMA
5	Laki-Laki	25-35 Tahun	SMA
6	Laki-Laki	35-45 Tahun	SMA
7	Perempuan	35-45 Tahun	SMA
8	Laki-Laki	> 25 Tahun	DIPLOMA
9	Laki-Laki	> 25 Tahun	SMA
10	Laki-Laki	> 25 Tahun	SMA
11	Perempuan	25-35 Tahun	S1
12	Perempuan	> 25 Tahun	S1
13	Laki-Laki	> 25 Tahun	S1
14	Laki-Laki	> 25 Tahun	SMA
15	Perempuan	25-35 Tahun	SMA
16	Laki-Laki	25-35 Tahun	S1
17	Laki-Laki	> 25 Tahun	S1
18	Perempuan	> 25 Tahun	SMA
19	Laki-Laki	35-45 Tahun	S1
20	Laki-Laki	> 25 Tahun	SMA
21	Laki-Laki	25-35 Tahun	S1
22	Laki-Laki	> 25 Tahun	SMA
23	Laki-Laki	> 25 Tahun	S1
24	Laki-Laki	25-35 Tahun	S1
25	Laki-Laki	> 25 Tahun	S1
26	Laki-Laki	> 25 Tahun	SMA
27	Perempuan	25-35 Tahun	SMA
28	Laki-Laki	25-35 Tahun	SMA
29	Laki-Laki	35-45 Tahun	S1
30	Laki-Laki	> 25 Tahun	SMA
31	Laki-Laki	25-35 Tahun	S1
32	Laki-Laki	25-35 Tahun	SMA
33	Laki-Laki	35-45 Tahun	S1
34	Laki-Laki	35-45 Tahun	SMA
35	Perempuan	25-35 Tahun	SMA
36	Laki-Laki	> 25 Tahun	S1
37	Laki-Laki	25-35 Tahun	SMA

No Responden	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
38	Laki-Laki	25-35 Tahun	S1
39	Laki-Laki	25-35 Tahun	SMA
40	Laki-Laki	25-35 Tahun	SMA
41	Perempuan	25-35 Tahun	S1
42	Laki-Laki	25-35 Tahun	S1
43	Laki-Laki	25-35 Tahun	SMA
44	Perempuan	25-35 Tahun	S1
45	Laki-Laki	> 25 Tahun	S1
46	Laki-Laki	> 25 Tahun	S1
47	Laki-Laki	> 25 Tahun	DIPLOMA
48	Laki-Laki	> 25 Tahun	SMA
49	Laki-Laki	25-35 Tahun	SMA
50	Perempuan	25-35 Tahun	SMA
51	Perempuan	> 25 Tahun	SMA
52	Perempuan	25-35 Tahun	S1
53	Laki-Laki	25-35 Tahun	SMA
54	Perempuan	> 25 Tahun	S1
55	Perempuan	25-35 Tahun	SMA
56	Perempuan	> 25 Tahun	S1
57	Laki-Laki	25-35 Tahun	S1
58	Laki-Laki	25-35 Tahun	SMA
59	Perempuan	25-35 Tahun	SMA
60	Laki-Laki	> 25 Tahun	SMA
61	Perempuan	> 25 Tahun	S1
62	Laki-Laki	25-35 Tahun	S1
63	Laki-Laki	> 25 Tahun	S1
64	Perempuan	35-45 Tahun	S1
65	Laki-Laki	25-35 Tahun	SMA
66	Laki-Laki	25-35 Tahun	S1
67	Laki-Laki	35-45 Tahun	DIPLOMA
68	Perempuan	> 25 Tahun	SMA
69	Laki-Laki	35-45 Tahun	SMA
70	Laki-Laki	25-35 Tahun	S1
71	Laki-Laki	35-45 Tahun	SMA
72	Perempuan	> 25 Tahun	S1

No Responden	Gaya Kepemimpinan (X1)					Rata-rata X1	Kedisiplinan (X2)				Rata-rata X2
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	
1	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
2	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
3	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
4	4	4	4	5	4	4.20	5	5	4	5	4.75
5	3	5	3	5	3	3.80	3	5	3	5	4.00
6	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
7	5	4	5	5	5	4.80	2	3	5	3	3.25
8	5	4	4	5	4	4.40	5	5	5	5	5.00
9	5	4	5	5	4	4.60	5	5	5	5	5.00
10	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
11	5	5	5	5	5	5.00	2	3	2	2	2.25
12	5	4	4	5	4	4.40	5	5	5	5	5.00
13	5	4	5	5	4	4.60	5	5	5	5	5.00
14	2	4	2	3	2	2.60	4	4	4	3	3.75
15	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5.00
16	2	4	5	5	4	4.00	5	5	5	5	5.00
17	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
18	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5.00
19	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5.00
20	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5.00
21	4	4	3	4	4	3.80	3	4	4	4	3.75
22	5	5	3	4	5	4.40	5	4	5	5	4.75
23	5	4	3	4	4	4.00	5	4	5	3	4.25
24	2	2	3	3	3	2.60	2	4	4	2	3.00
25	4	5	3	5	5	4.40	5	5	4	5	4.75
26	4	5	3	5	5	4.40	5	4	4	5	4.50
27	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
28	3	4	4	4	4	3.80	4	4	3	4	3.75
29	4	4	5	4	4	4.20	4	4	4	5	4.25
30	4	4	5	4	4	4.20	4	4	4	5	4.25
31	2	4	2	2	2	2.40	4	2	3	4	3.25
32	5	4	5	4	4	4.40	5	4	5	4	4.50
33	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
34	4	3	4	5	3	3.80	4	5	4	5	4.50
35	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
36	3	4	3	3	4	3.40	4	2	3	5	3.50
37	4	3	3	5	3	3.60	2	5	4	4	3.75
38	4	4	3	4	4	3.80	4	4	4	4	4.00
39	4	3	3	3	3	3.20	5	4	4	4	4.25

No Responden	Gaya Kepemimpinan (X1)					Rata-rata X1	Kedisiplinan (X2)				Rata-rata X2
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	
40	4	3	3	3	3	3.20	4	4	4	4	4.00
41	5	3	4	3	3	3.60	4	4	5	4	4.25
42	5	3	4	3	5	4.00	4	2	5	4	3.75
43	4	4	3	3	3	3.40	3	4	3	3	3.25
44	3	2	2	2	4	2.60	2	2	3	2	2.25
45	5	4	4	5	4	4.40	4	5	5	5	4.75
46	5	4	4	5	4	4.40	4	5	5	5	4.75
47	4	3	3	3	3	3.20	3	3	4	3	3.25
48	4	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4	4.25
49	4	4	5	5	4	4.40	5	5	4	5	4.75
50	5	4	4	5	4	4.40	5	5	5	5	5.00
51	5	4	4	5	4	4.40	4	5	5	3	4.25
52	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
53	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
54	3	3	4	3	3	3.20	3	5	3	3	3.50
55	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
56	3	4	3	3	4	3.40	4	2	3	5	3.50
57	4	3	3	5	3	3.60	2	5	4	4	3.75
58	4	4	3	4	4	3.80	4	4	4	4	4.00
59	5	5	5	5	5	5.00	3	3	3	3	3.00
60	4	3	4	5	3	3.80	4	5	4	5	4.50
61	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
62	3	4	3	3	4	3.40	4	2	3	2	2.75
63	4	3	3	5	3	3.60	2	5	4	4	3.75
64	4	4	3	4	4	3.80	4	4	4	4	4.00
65	4	3	3	3	3	3.20	2	4	4	4	3.50
66	4	3	3	3	3	3.20	4	4	4	4	4.00
67	2	3	2	3	3	2.60	4	4	5	4	4.25
68	2	3	4	3	3	3.00	4	2	2	2	2.50
69	4	4	3	3	3	3.40	3	4	3	3	3.25
70	3	2	2	2	4	2.60	3	2	3	2	2.50
71	3	2	2	3	3	2.60	5	5	5	5	5.00
72	5	4	4	4	4	4.20	4	4	4	4	4.00

No Responden	Kompetensi (X3)					Rata-rata X3	Kinerja Karyawan (Y)						Rata-rata Y
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	
1	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00
2	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4.00
3	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	4	5	5	4.83
4	4	4	5	5	4	4.40	4	5	4	4	4	4	4.17
5	3	5	3	5	3	3.80	3	5	3	4	5	3	3.83
6	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4.00
7	2	2	5	2	2	2.60	2	2	2	5	5	5	3.50
8	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	5	5.00
9	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00
10	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00
11	2	3	2	2	2	2.20	3	3	3	3	3	3	3.00
12	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	5	5.00
13	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00
14	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	2	4	4	3.67
15	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00
16	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00
17	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00
18	5	4	5	5	4	4.60	5	5	5	5	5	5	5.00
19	5	4	5	5	4	4.60	5	5	5	5	5	5	5.00
20	5	4	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	5	5.00
21	3	4	4	4	4	3.80	4	4	4	4	4	4	4.00
22	3	4	5	5	4	4.20	5	5	5	5	5	5	5.00
23	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00
24	2	2	2	3	3	2.40	2	3	3	4	3	2	2.83
25	5	4	5	5	4	4.60	5	5	5	5	5	5	5.00
26	3	4	5	5	4	4.20	5	5	5	5	5	5	5.00
27	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00
28	4	3	4	4	3	3.60	5	4	4	4	4	4	4.17
29	5	5	5	4	5	4.80	5	4	4	4	4	5	4.33
30	5	5	4	4	5	4.60	5	4	4	4	4	5	4.33
31	2	2	4	3	2	2.60	4	4	4	3	4	4	3.83
32	5	4	5	5	5	4.80	5	5	5	4	5	5	4.83
33	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00
34	4	4	5	5	4	4.40	4	4	5	5	5	5	4.67
35	4	4	4	4	4	4.00	5	4	5	4	5	5	4.67
36	2	5	5	5	5	4.40	3	4	5	4	5	4	4.17
37	3	4	5	2	4	3.60	4	5	3	5	3	5	4.17
38	3	4	4	4	4	3.80	4	4	3	4	3	4	3.67
39	3	4	4	4	4	3.80	4	5	5	4	5	3	4.33

40	3	4	4	4	4	3.80	4	3	4	4	4	4	3.83
41	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4.00
42	4	4	3	3	4	3.60	2	4	3	4	3	4	3.33
43	3	3	3	4	3	3.20	3	4	5	3	5	4	4.00
44	2	2	3	2	3	2.40	2	2	2	4	2	4	2.67
45	4	4	4	5	4	4.20	4	5	4	5	4	5	4.50
46	4	4	5	5	4	4.40	4	5	4	5	4	5	4.50
47	3	4	5	3	4	3.80	5	3	5	3	5	5	4.33
48	4	4	4	5	4	4.20	5	5	5	5	5	5	5.00
49	5	5	5	5	5	5.00	4	5	4	5	4	5	4.50
50	4	4	5	5	4	4.40	4	5	4	5	4	5	4.50
51	4	4	3	4	4	3.80	5	4	4	4	4	4	4.17
52	4	4	4	4	5	4.20	4	4	4	4	4	4	4.00
53	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00
54	3	3	3	3	3	3.00	3	4	3	5	3	3	3.50
55	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4.00
56	3	3	4	4	4	3.60	4	4	5	4	5	5	4.50
57	3	4	5	2	4	3.60	4	5	3	5	3	5	4.17
58	3	4	4	4	4	3.80	4	4	3	4	3	4	3.67
59	3	3	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5	5	5.00
60	4	4	5	5	4	4.40	5	5	5	5	5	5	5.00
61	4	4	4	4	4	4.00	5	4	5	4	5	5	4.67
62	3	3	4	4	3	3.40	3	4	5	4	5	3	4.00
63	3	4	2	2	2	2.60	4	2	3	5	3	5	3.67
64	3	4	4	4	4	3.80	4	4	3	4	3	4	3.67
65	3	4	4	3	4	3.60	4	3	3	4	3	3	3.33
66	3	4	4	4	4	3.80	4	3	4	4	4	4	3.83
67	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4.00
68	4	4	3	3	4	3.60	2	4	3	2	3	2	2.67
69	3	3	2	2	3	2.60	3	4	5	3	5	2	3.67
70	2	2	3	2	3	2.40	2	2	2	2	2	2	2.00
71	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	4	3.17
72	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4.00

Lampiran: Output SPSS

Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Gaya Kepemimpinan (X1)
X1.1	Pearson Correlation	1	.428**	.551**	.567**	.560**	.764**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
X1.2	Pearson Correlation	.428**	1	.572**	.623**	.686**	.800**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
X1.3	Pearson Correlation	.551**	.572**	1	.673**	.630**	.848**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
X1.4	Pearson Correlation	.567**	.623**	.673**	1	.545**	.842**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
X1.5	Pearson Correlation	.560**	.686**	.630**	.545**	1	.826**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	72	72	72	72	72	72
Gaya Kepemimpinan (X1)	Pearson Correlation	.764**	.800**	.848**	.842**	.826**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	72	72	72	72	72	72

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Kedisiplinan (X2)
X2.1	Pearson Correlation	1	.376**	.552**	.634**	.792**
	Sig. (1-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72
X2.2	Pearson Correlation	.376**	1	.598**	.595**	.791**
	Sig. (1-tailed)	.001		.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72
X2.3	Pearson Correlation	.552**	.598**	1	.552**	.814**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	72	72	72	72	72
X2.4	Pearson Correlation	.634**	.595**	.552**	1	.861**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	72	72	72	72	72
Kedisiplinan (X2)	Pearson Correlation	.792**	.791**	.814**	.861**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	72	72	72	72	72

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Kompetensi (X3)
X3.1	Pearson Correlation	1	.726**	.563**	.687**	.752**	.866**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
X3.2	Pearson Correlation	.726**	1	.579**	.683**	.834**	.876**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
X3.3	Pearson Correlation	.563**	.579**	1	.661**	.687**	.806**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
X3.4	Pearson Correlation	.687**	.683**	.661**	1	.697**	.870**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72
X3.5	Pearson Correlation	.752**	.834**	.687**	.697**	1	.910**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	72	72	72	72	72	72
Kompetensi (X3)	Pearson Correlation	.866**	.876**	.806**	.870**	.910**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	72	72	72	72	72	72

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Kinerja Karyawan (Y)
Y.1	Pearson Correlation	1	.627**	.723**	.516**	.604**	.727**	.870**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72
Y.2	Pearson Correlation	.627**	1	.654**	.543**	.585**	.477**	.799**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72
Y.3	Pearson Correlation	.723**	.654**	1	.359**	.885**	.496**	.854**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.001	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72
Y.4	Pearson Correlation	.516**	.543**	.359**	1	.410**	.685**	.712**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72
Y.5	Pearson Correlation	.604**	.585**	.885**	.410**	1	.506**	.824**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72
Y.6	Pearson Correlation	.727**	.477**	.496**	.685**	.506**	1	.799**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	72	72	72	72	72	72	72
Kinerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	.870**	.799**	.854**	.712**	.824**	.799**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	72	72	72	72	72	72	72

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	6

Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji t

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.664	.279		2.384	.020
	Gaya Kepemimpinan (X1)	.280	.080	.286	3.514	.001
	Kedisiplinan (X2)	.229	.112	.246	2.051	.044
	Kompetensi (X3)	.380	.110	.422	3.443	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852[a]	.727	.715	.37472

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X3), Gaya Kepemimpinan (X1), Kedisiplinan (X2)

Uji F

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.372	3	8.457	60.230	.000[a]
	Residual	9.548	68	.140		
	Total	34.921	71			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X3), Gaya Kepemimpinan (X1), Kedisiplinan (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

BERITA ACARA REVISI SKRIPSI

Nama : Muhammad Refaldi Islamudin

Nomor Induk Mahasiswa : 18121210114

Acara : **Ujian Skripsi.**

Tanggal : Jum'at, 22 Juli 2022

No.	Materi Yang Direvisi	Telah Direvisi
1.	Sumber Definisi operasional dari instrumen	✓
2.	Saran lebih spesifik dan jelas lagi	✓
3.	Bab V Penutup -> simpulan & saran	✓

Surabaya, ...
Pengesahan
Acc. Revisi

Nur Laili Fatul. I, SE, M.Ak

.....
NIDN.

Dipindai dengan CamScanner

KARTU BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Muhammad Refaldi Islamudin

N.I.M : 1812121014

Program Studi : Manajemen

Spesialisasi : MSDM

Mulai Memprogram : Bulan Maret Tahun 2022

Judul Skripsi :

Pengaruh Gaya Kepemimpinan,Kedisiplinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Sales Modern Market PT.Wings Surya Cabang Surabaya.

Pembimbing Utama : H.Sutopo,SE,MM

Pembimbing Pendamping : Anggraeni Rahmasari,SE.,MM

No.	Tanggal Bimbingan	Materi	Pembimbing I	Pembimbing II
1.	18-4-2022	Bab I,II,III rev		
2.	20-4-2022.	Bab I,II,III acc		
3.	17 5 2022	Bab I. III		
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.	07 Juli 2022	Bab IV, V		
14.		Bab IV & V revisi		
15.		Bab IV & V acc		
16.				

Siap diuji proposal 25/5

Surabaya,27 Maret 2022
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Ketua Program Studi Manajemen

Indah Noviandari, SE., M.Si

NIDN. 0704117101

Dipindai dengan CamScanner