

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN DAN  
PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA CV. TALITA GROUP  
KEJAPANAN – PASURUAN**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**DINI DWI AGUSTIN**

**1512121151/FEB/MA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

**2019**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN DAN  
PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA CV. TALITA GROUP  
KEJAPANAN – PASURUAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Manajemen**



**Oleh:**

**DINI DWI AGUSTIN  
1512121151/FEB/MA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

**2019**

**SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN DAN  
PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA CV. TALITA GROUP  
KEJAPANAN-PASURUAN**

Yang diajukan

**DENI DWI AGUSTIN**  
**1512121151/FEB/MA**

Disetujui untuk Ujian Skripsi Oleh :

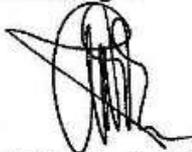
Pembimbing I



Drs. Ec. Nurul Qomari, M.si  
NIDN. 0710096101

Tanggal : 2-7-2019

Pembimbing II



Indah Noviandari, SE., M.si  
NIDN. 0704117101

Tanggal : 3-7-2019

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya



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

**SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN DAN  
PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA CV. TALITA GROUP  
KEJAPANAN-PASURUAN**

**Disusun oleh :**

**DINI DWI AGUSTIN**  
**1512121151/FEB/MA**

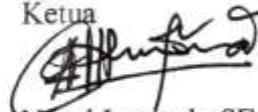
Telah dipertahankan dihadapan  
dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya  
Pada tanggal 10 Juli 2019

Pembimbing I



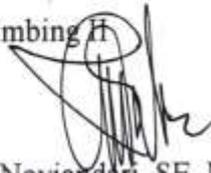
Drs. Ec. Nurul Qomari, M.Si  
NIDN. 0710096101

Tim Penguji  
Ketua



Nurul Imamah, SE., M.E  
NIDN.0719046702

Pembimbing II



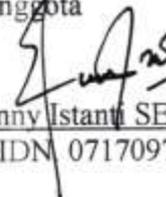
Indah Noviandari, SE., M.Si  
NIDN. 0704117101

Sekretaris



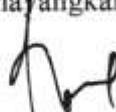
Drs. Ec. Nurul Qomari, M.Si  
NIDN. 0710096101

Anggota



Enny Istanti SE., MM  
NIDN. 0717097603

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya



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

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :  
N a m a : Dini Dwi Agustin  
Tempat Tanggal Lahir : Sidoarjo, 30 Juli 1997  
Nomor Induk Mahasiswa ( NIM ) : 1512121151  
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS  
Program Studi : Manajemen  
Semester / Kelas : 8 / Manajemen MSDM  
Alamat Rumah : Jl. Sunan Muna RT 02 / 01 Sugihwaras Candi SDA  
Nomor Telp / HP : 082132733635.  
Pekerjaan / Jabatan : swasta.  
Alamat Kantor : Jl. gedangan v, Sidoarjo.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Skripsi saya dengan judul :  
Pengaruh Kepemimpin, Disiplin, dan Penempatan terhadap kerja  
terhadap kinerja karyawan pada CV. Talita group. Kejapanan -  
Pasuruan.

Sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya adalah benar-benar hasil karya dari penelitian saya sendiri yang saya buat dan bukan dari hasil jiplakan (plagiat) atau dibuatkan orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata skripsi ini hasil jiplakan (plagiat) atau dibuatkan orang lain, maka saya bersedia dituntut di pengadilan dan dicabut gelar kesarjanaan yang saya peroleh di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya sesuai hukum yang berlaku.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun serta dengan penuh rasa tanggung jawab atas segala akibat hukumnya.

Surabaya,

Mahasiswa yang bersangkutan

  
METERAI  
TEMPEL  
CC5B2AFF8E3192632  
6000  
ENAM RIBURUPIAH  
Dini Dwi A.

Nama Lengkap

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena atas limpahan rahmat, taufik serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepimpinan, Disiplin dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Talita Group Kejapanan - Pasuruan”**.

Penelitian ini disusun sebagai persyaratan dalam memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Bhayangkara Surabaya.

Pada kesempatan ini, penulis sampaikan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung dan membantu proses penelitian ini, yakni antara lain :

1. Dr. Hj. Siti Rosyafah. Dra. Ec., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.
2. Dra. Ec. Hj. Cholifah, MM selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.
3. Drs. Ec.Nurul Qomari, M.si selaku Dosen Pembimbing Pertama yang selalu memberikan banyak saran, bimbingan, pengarahan dan motivasi dalam penyelesaian skripsi.
4. Indah Noviandari, SE.,M.si selaku Dosen Pembimbing Dua yang selalu memberikan saran, bimbingan, pengarahan dan kasih sayang kepada anak didiknya dalam penyelesaian skripsi.
5. Untuk kedua orang tua saya yang selalu memberikan doa agar skripsi ini berjalan dengan lancar tanpa ada hambatan.

6. Untuk rekan kerja saya dan pimpinan saya terima kasih atas kata-kata “semangat” dan selalu mengerti saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Universitas Bhayangkara Surabaya yang telah banyak memberikan ilmu kepada penulis.
8. Teman-teman dan rekan-rekan yang sangat penuh sayangi dan cintai yang banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sepenuhnya sempurna karena itu semua kritik dan saran yang bersifat membangun bagi kesempurnaan skripsi ini senantiasa penulis nantikan.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri pada khususnya, dan bagi pembaca pada umumnya.

Sidoarjo, 15 Mei 2019

Penulis

**EFFECT OF LEADERSHIP, DISCIPLINE AND  
WORK PLACEMENT OF EMPLOYEE PERFORMANCE  
ON CV. TALITA GROUP  
KEJAPANAN – PASURUAN**

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to find out and test the effect of leadership variables (X1), discipline (X2), and work placement (X3) simultaneously and partially on employee performance (Y) on CV. Talita Group in Kejawanan - Pasuruan. This research was conducted to determine whether or not the influence of leadership variables (X1), discipline (X2), and work placement (X3) on employee performance (Y) on CV. Talita Group in Kejawanan - Pasuruan and to find out from the three variables that have the most significant influence on employee performance on CV. Talita Group in Kejawanan - Pasuruan. Based on the results of the analysis in this study, the sample used was CV employees. Talita Group with a total of 50 employees. The analysis is based on data obtained from the results of the distributed questionnaire. The procedure is to assess the results of the questionnaire distributed and manage it. The analysis technique used in this study is multiple linear regression. The analysis technique used is multiple linear regression, while the hypothesis test used is the F test, t test, and dominant test. The test results obtained that leadership (X1), Discipline (X2), Job Placement (X3) have a simultaneous effect on employee performance with sig F 0.00 and less than 0.05, and have a partial effect on the performance of each employee. Leadership Variables (X1) with t sig 0.05, Discipline Variables (X2) with t sig 0,000, Work Placement Variables (X3) with t sig 0.042 and less than 0.05. While the dominant results of the test are based on the value of the Standardized Coefficients Beta ( $\beta$ ) of each Leadership variable (X1) 0.358, Discipline (X2) 0.690, and Job Placement (X3) 0.241. Then the Discipline variable (X2) has a dominant influence on the performance of CV employees. Talita Group Pasuruan.*

Keywords: Leadership, Discipline, and Job Placement.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN DAN  
PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA CV. TALITA GROUP  
KEJAPANAN – PASURUAN**

**ABSTRAK**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), disiplin ( $X_2$ ), dan penempatan kerja ( $X_3$ ) secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada CV. Talita Group di Kejawanan – Pasuruan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), disiplin ( $X_2$ ), dan penempatan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada CV. Talita Group di Kejawanan – Pasuruan serta untuk mengetahui dari ketiga variabel tersebut yang pengaruhnya paling signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Talita Group di Kejawanan – Pasuruan. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah karyawan CV. Talita Group dengan total 50 orang karyawan. Analisis didasarkan pada data-data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarakan. Prosedur yang dilakukan adalah menilai hasil kuesioner yang disebarakan dan mengelolaknya. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, sedangkan uji hipotesis yang digunakan adalah uji F, uji t, dan uji dominan. Hasil pengujian diperoleh bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) memiliki efek simultan terhadap kinerja karyawan dengan sig F 0,00 dan kurang dari 0,05, dan memiliki efek parsial terhadap kinerja setiap karyawan. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan t sig 0,05, Variabel Disiplin ( $X_2$ ) dengan t sig 0,000, Variabel Penempatan Kerja ( $X_3$ ) dengan t sig 0,042 dan kurang dari 0,05. Sementara hasil dominan tes berdasarkan nilai Standardized Coefficients Beta ( $\beta$ ) masing – masing variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) 0,358, Disiplin ( $X_2$ ) 0,690, dan Penempatan Kerja ( $X_3$ ) 0,241. Maka variabel Disiplin ( $X_2$ ) berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan CV. Talita Group Pasuruan.

*Kata Kunci :Kepemimpinan, Disiplin, dan Penempatan Kerja.*

## DAFTAR ISI

Halaman

### HALAMAN SAMBUNG DEPAN

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATA.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv

### BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Sistematika Penulisan.....	8

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu.....	9
2.2. Landasan Teori.....	13

2.2.1 Manajemen Sumber Daya manusia.....	13
2.2.2 Kepemimpinan.....	14
2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....	14
2.2.2.2 Fungsi dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi.....	15
2.2.2.3 Ciri-ciri dan Sifat-sifat Kepemimpinan yang Efektif....	17
2.2.2.4 Indikator-Indikator kepemimpinan.....	20
2.2.3 Disiplin.....	21
2.2.3.1 Pengertian Disiplin.....	21
2.2.3.2 Tujuan Disiplin Kerja.....	23
2.2.3.3 Macam-macam Disiplin Kerja.....	24
2.2.3.4 Hambatan Disiplin Kerja.....	25
2.2.3.5 Sanksi Pelanggaran Kerja dalam Disiplin Kerja.....	25
2.2.3.6 Indikator - Indikator yang mempengaruhi disiplin.....	26
2.2.4 Penempatan.....	27
2.2.4.1 Pengertian Penempatan.....	27
2.2.4.2 Tujuan dan Manfaat Penempatan Kerja.....	29
2.2.4.3 Sistem dan Prosedur Penempatan Pegawai.....	30
2.2.4.4 Metode Penempatan.....	32
2.2.4.5 Prinsip-prinsip Penempatan.....	33
2.2.4.6 Indikator - Indikator penempatan.....	34
2.2.5 Kinerja Karyawan.....	35
2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	35
2.2.5.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	39

2.2.5.3 Indikator - Indikator yang mempengaruhi kinerja.....	40
2.2.6 Hubungan antar variable.....	40
2.2.6.1 Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.	40
2.2.6.2 Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan..	41
2.2.6.3 Hubungan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja .....	43
2.2.7 Kerangka Konseptual.....	44
2.2.8 Hipotesis.....	45

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Kerangka Proses Berfikir.....	46
3.2. Definisi Operasional Variabel.....	47
3.2.1. Identifikasi Variabel.....	47
3.2.2. Definisi Operasional.....	47
3.2.3. Definisi Pengukuran Variabel.....	51.
3.2.4. Desain Instrumen Penelitian.....	52
3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	54.
3.3.1. Lokasi Penelitian.....	54
3.3.2. Waktu Penelitian.....	54
3.4. Populasi dan Sampel.....	54
3.4.1. Populasi.....	54
3.4.2. Sampel.....	54
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.5.1 Jenis Data.....	56
3.5.2 Pengumpulan Data.....	56.

3.6. Pengujian Data.....	57
3.6.1 Normalitas.....	57
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	57.
3.6.3 Uji Validitas.....	57
3.7 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis.....	59

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN**

4.1. Hasil Penelitian.....	63
4.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	63
4.1.2. Visi dan Misi.....	64
4.1.3. Struktur Organisasi.....	64
4.2. Gambaran Umum Responden.....	69
4.3. Hasil Penelitian Variabel Bebas dan Terikat.....	71
4.3.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	73
4.3.2. Deskripsi Variabel Disiplin ( $X_2$ ).....	75
4.3.3. Variabel Penempatan Kerja ( $X_3$ ).....	76
4.3.4. Deskripsi Kinerja Karyawan ( $Y$ ).....	78
4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	80
4.4.1. Uji Validitas.....	80
4.4.2. Uji Reliabilitas.....	81
4.5. Analisis Regresi Linear Berganda.....	82
4.6. Analisis Determinasi ( $R^2$ ).....	85
4.7. Uji Hipotesis.....	86
4.7.1. Hasil Simultan(Uji F).....	86

4.7.2. Hasil Uji Parsial (Uji t).....	87
4.8. Pembahasan.....	90
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Simpulan.....	96
5.2. Saran.....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbedaan dan Persamaan penelitian terdahulu.....	12
Tabel 3.1 Skala Likert.....	52
Tabel 3.2 Desain Instrumen penelitian.....	53
Tabel 4.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	69
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	70
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Jabatan.....	71
Tabel 4.4 Tabel Interval Kelas.....	72
Tabel 4.5 Jawaban Responden Berdasarkan Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	73
Tabel 4.6 Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Disiplin ( $X_2$ ).....	75
Tabel 4.7 Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Penempatan Kerja ( $X_3$ )....	77
Tabel 4.8 Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).....	79
Tabel 4.9 Hasil uji validitas.....	81
Tabel 4.10 Hasil Uji Realibilitas.....	82
Tabel 4.11 Regresi Linier Berganda.....	83
Tabel 4.12 Model Summary.....	85
Tabel 4.13 Hasil Uji F.....	86
Tabel 4.14 Uji Parsial dengan Uji t.....	88

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual.....	44
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berfikir.....	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Talita Group.....	65

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 3 : Uji Regresi Linier Berganda dan Hipotesis

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dunia perdagangan dan industri di negara Indonesia mulai memasuki abad ke-21, bergerak cepat bersama arus globalisasi. Kondisi ini melahirkan masyarakat yang beretos kerja industri dengan ciri-ciri berorientasi ke masa depan, menjunjung tinggi individualitas dan interdependensi, integritas tatanan hidup, sadar akan peran keduniaan, kepercayaan kepada nilai kerja dan aktivisme, menjunjung tinggi iptek, integritas kebangsaan dan profesionalisme yang tinggi.

Pada masa globalisasi ini, sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada sejauh mana perusahaan mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dengan segala potensi dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Tersedianya sumber daya yang berkualitas merupakan kekayaan (*asset*) yang tidak ternilai bagi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2013:10), bahwa “Manusia selalu berperan aktif dan dominan setiap kegiatan organisasi, karena menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi”. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat diketahui bahwa bagaimanapun lengkapnya sarana dan prasana kerja yang ada dalam suatu perusahaan, tidak akan berarti apa-apa bagi perusahaan apabila tidak ada

unsur manusia yang mengatur, mengoperasikan dan memeliharanya. Dengan pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal, diharapkan akan dapat membantu mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Perkembangan dunia transportasi sekarang ini juga semakin pesat. Hal ini diakibatkan dari bertambahnya perusahaan yang memasuki pasar dibidang Otomotif. Banyaknya perusahaan baru yang bermunculan dan menghasilkan suatu hasil produksi yang hampir sejenis, mengakibatkan semakin banyak produk yang ditawarkan. Dengan kondisi yang seperti itu maka perusahaan dituntut untuk dapat mengatasi keadaan persaingan dipasar dengan menjalankan suatu konsep yang baik seperti bagaimana dapat melayani dan memberikan kepuasan kepada konsumen.

CV. Talita Group adalah salah satu perusahaan transportasi khusus pariwisata yang berdomisili di Pasuruan dan berdiri sejak tahun 1999. Saat ini CV. Talita Group terus mengalami perkembangan yang sangat pesat dan dapat bersaing dengan perusahaan transportasi lainnya yang lebih dulu berdiri. CV. Talita Group mempunyai 75 unit armada bus besar dan 13 unit mini bus, dan akan menambah armadanya pada tahun-tahun yang akan datang.

Perkembangan CV. Talita Group yang dicapai saat ini tidak terlepas dari sistem manajemen perusahaan yang profesional. Selain itu CV. Talita Group juga mempunyai armada-armada yang bisa diandalkan. Dengan didukung kenyamanan Mercedes Benz 1526 serta ketangguhan Hino RG, Euro2, dan Euro3. CV. Talita Group selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada setiap pengguna jasanya.

Selain itu CV. Talita Group juga memberikan fasilitas bus executive yang dilengkapi AC, Audio Visual, DVD, Karaoke, Reclining seat, bantal, selimut, smooking area, toilet dan dilengkapi dengan alat keselamatan berupa pemadam kebakaran dan martil. Dengan pelayanan dan fasilitas tersebut, CV. Talita Group sering ditunjuk untuk menangani event-event baik yang berskala lokal maupun nasional. Dengan pengalaman yang cukup dalam bidang pelayanan jasa transportasi, maka CV. Talita Group bertekad untuk terus memajukan perusahaan dengan salah satu caranya yaitu selalu membuka diri untuk menjalin kerja sama dengan perusahaan transportasi lainnya ataupun dengan instansi-instansi baik swasta maupun pemerintah.

Berkaitan dengan pegawai (SDM), pada CV. Talita Group yang perlu mendapat perhatian diantaranya adalah kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja. Karena kepemimpinan, disiplin berdampak pada penempatan, selanjutnya penempatan berakibat pada kinerja karyawan. Kepemimpinan kantor CV. Talita Group sangat peduli terhadap kinerja karyawannya, dan penilaian ini diarahkan untuk bisa memberikan motivasi bagi karyawan dalam bekerja dengan lebih baik. Akan tetapi yang terjadi pada CV. Talita Group adalah kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja yang tinggi, namun kinerja karyawannya masih rendah. Dengan adanya kesenjangan ini maka CV. Talita Group harus bisa memilih keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2016:67), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Untuk itulah dibutuhkan suatu dorongan bagi karyawan di dalam menyelenggarakan kegiatan disuatu perusahaan.

Kinerja karyawan di CV. Talita Group yaitu banyaknya komplain dan keluhan yang berasal dari pelanggan dikarenakan pelayanan yang kurang cepat untuk bagian admin yang membuat pelanggan merasa kecewa untuk kembali memakai jasa transportasi pada CV. Talita Group dan mereka lebih memilih untuk beralih ke transportasi lain. Banyaknya jumlah pelanggan yang beralih dari CV. Talita Group tentunya membawa dampak pada menurunnya minat pelanggan untuk memakai ulang jasa transportasi akibat kekecewaan yang dirasakan pelanggan. Hal ini dapat mempengaruhi keminatan pelanggan dalam menyewa transportasi di CV. Talita Group

Kepemimpinan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, Menurut Martoyo (2014:127) Kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama.

Pada CV. Talita Group sikap kepemimpinan yang diterapkan dalam hal ini tidak menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik, seperti tidak mendengarkan keluhan karyawan dimana karyawan yang sering mengeluh karena pulang kerja yang tidak sesuai jam kerja dan tidak dihitung lembur, kurang memperhatikan karyawan dalam hal kesejahteraan seperti cuti kerja dimana karyawan agak kesulitan mengambil cuti dikarenakan karyawan disuruh pimpinan untuk tugas luar kota secara tiba-tiba.

Menurut Hasibuan (2013:193), Disiplin kerja disini dapat diartikan

sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik.

Disiplin pada CV. Talita Group dicerminkan oleh kurangnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, karyawan tidak mau menjalankan peraturan yang diberikan perusahaan, baik prosedur dan kebijakan yang ada seperti tidak menjalankan SOP kerja dengan benar dan kurang adanya serah terima tugas antar shift dengan shift selanjutnya yang menyebabkan banyak pekerjaan yang tertunda.

Menurut Suwatno (2013:116), Penempatan merupakan mencocokkan, menempatkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan.

Pada CV. Talita Group terdapat ketidaksesuaian antar penempatan kerja dengan kemampuan dan keahlian karyawan seperti bagian admin keuangan juga disuruh sebagai sales yang mempromosikan keunggulan dari jasa transportasi di CV. Talita Group dan dimana karyawan yang ahli mesin juga disuruh untuk jadi kondektur bis yang pekerjaannya sering luar kota dan kurang berada di bengkel CV. Talita Group.

Dengan demikian, berdasarkan atas uraian diatas perlu dilakukan sebuah penelitian tentang **“Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Talita Group Kejawanan – Pasuruan”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dengan merujuk pada variabel penelitian serta latar belakang masalah yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat memperoleh problem permasalahan yaitu adanya indikasi dari ketiga variabel tersebut masih belum maksimal. Maka dapat dirumuskan, rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah variabel kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Talita Group Pasuruan ?
- b. Apakah variabel kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Talita Group Pasuruan ?
- c. Manakah diantara variabel kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan CV. Talita Group Pasuruan ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis rumusan masalah apakah variabel kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Talita Group Pasuruan.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis rumusan masalah apakah variabel kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada CV. Talita Group Pasuruan.

- c. Untuk mengetahui dan menganalisis manakah diantara variabel kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada CV. Talita Group Pasuruan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian yang telah dilakukan ini dapat penulis bedakan menjadi :

- a. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan dan pemahaman ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam masalah kepemimpinan, disiplin, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

- b. Bagi CV. Talita Group

Diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan khususnya manajer perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui variabel kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja.

- c. Bagi Almamater

Untuk menambah bahan referensi perpustakaan bagi mahasiswa yang melakukan penelitian pada masalah sejenis dimasa mendatang mengenai variabel kepemimpinan, disiplin, penempatan kerja, dan kinerja karyawan.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam hal ini merupakan bagian pertama dari skripsi ini dimana dalam bab ini dibahas mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan membahas tentang penelitian terdahulu, landasan teori yang meliputi kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dapat digunakan sebagai pedoman, kerangka konseptual, serta hipotesis penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini menguraikan tentang kerangka proses berpikir, definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik penentuan populasi, besar sampel dan pengambilan sampel, lokasi dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis 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 dari penelitian dan saran-saran yang diberikan kepada pihak yang berkepentingan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti mencoba menggunakan beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini untuk digunakan sebagai pijakan penelitian dan referensi tambahan. Berikut uraian dari penelitian terdahulu :

- a. Umi Khasanah dan M Mukery Warso (2016) dengan judul “Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. New March Semarang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis menggunakan uji t, serta uji f dengan tingkat signifikansinya 5%. Hasil penelitian menunjukkan uji F sebesar 2,289 dengan tingkat signifikasinya  $0,026 < 0,05$ , uji t sebesar 2,882 dengan tingkat signifikansinya  $0,006 < 0,05$ , serta uji t 2,602 dengan tingkat signifikansinya  $0,012 < 0,05$ , kepemimpinan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kerja karyawan, serta komunikasi juga berpengaruh dalam meningkatkan kerja karyawan, maka kepemimpinan, disiplin dan komunikasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Persamaan penelitian Umi Khasanah dan M Mukery Warso dengan penelitian Dini Dwi Agustin adalah sama-sama meneliti tentang variabel kepemimpinan dan disiplin kerja. Perbedaan penelitian Umi Khasanah dan M Mukery Warso dengan penelitian Dini Dwi Agustin adalah pada variabel bebas dan variabel terikat dimana Umi Khasanah dan M Mukery Warso menggunakan variabel bebas ( $X_3$ ) komunikasi dan variabel terikatnya yaitu motivasi kerja karyawan, sedangkan peneliti Dini Dwi Agustin variabel ( $X_3$ ) penempatan dan variabel terikatnya kinerja karyawan.

- b. Rifa'i (2015) Meneliti dengan judul "Pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Riau Pulp Pangkalan Kerinci Pelalawan Riau. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,168 dan nilai signifikansi sebesar  $0,032 < 0,05$  dan t-hitung sebesar -2,157 lebih kecil dari t-tabel 1,993 disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan nilai koefisien regresi sebesar 0,342 berpengaruh signifikan dan berhubungan positif dengan besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 47,7%, serta besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 24,8%.

Persamaan penelitian Rifa'i dengan penelitian Dini Dwi Agustin adalah sama-sama meneliti tentang variabel disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Rifa'i dengan penelitian Dini Dwi Agustin adalah pada variabel bebas dimana

Rifa'i menggunakan variabel bebas ( $X_3$ ) motivasi , sedangkan peneliti Dini Dwi Agustin variabel ( $X_3$ ) penempatan.

- c. Karina Octavia Muaja (2017 )dengan judul “Pengaruh penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulutgo Manado. Metode analisis yang digunakan metode deskriptif, dan analisis statistik menggunakan analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis menggunakan uji t, serta uji f dengan tingkat signifikansinya 5%. Hasil penelitian menunjukkan uji F sebesar 106.541, variabel penempatan kerja uji t sebesar 3.293 dengan tingkat signifikansinya  $0.002 < 0.05$ , serta untuk variabel pengalaman kerja uji t 4.013 dengan tingkat signifikansinya  $0.000 < 0.5$ , Hasil ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima, sedangkan pengalaman kerja dapat disimpulkan bahwa Pengalaman Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima

Persamaan penelitian Karina Octavia Muaja dengan penelitian Dini Dwi Agustin adalah sama-sama meneliti tentang variabel penempatan kerja terhadap karyawan. Perbedaan penelitian Karina Octavia Muaja dengan penelitian Dini Dwi Agustin adalah pada variabel bebas dimana Karina Octavia Muaja menggunakan variabel bebas ( $X_2$ ) pengalaman kerja , sedangkan peneliti Dini Dwi Agustin variabel ( $X_1$ ) penempatan.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan hasil Penelitian Terdahulu dengan penelitian sekarang**

<b>Peneliti (Tahun)</b>	Umi Khasanah dan M Mukery Warso(2016)	Rifa'i (2015)	Karina Octavia Muaja (2017)	Dini dwi Agustin (2019)
<b>Judul</b>	Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan	Pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan	Pengaruh penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan	Pengaruh kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan
<b>Persamaan</b>	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) Disiplin kerja (X <sub>2</sub> ) - -	Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )  Disiplin kerja (X <sub>1</sub> )  - Kinerja karyawan (Y)	-  -  Penempatan kerja (X <sub>1</sub> )  Kinerja karyawan (Y)	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) Disiplin (X <sub>2</sub> ) Penempatan kerja (X <sub>3</sub> ) Kinerja karyawan (Y)
<b>Perbedaan</b>	Komunikasi (X <sub>3</sub> ) Motivasi kerja karyawan (Y)	Motivasi (X <sub>3</sub> )	Pengalaman kerja (X <sub>2</sub> )	
<b>Obyek</b>	PT. New March Semarang	PT.RIAU PULP PANGKALAN KERINCI PELALAWAN RIAU	PT.BANK SULUTGO MANADO	CV.TALITA GROUP

Sumber : Peneliti (2019)

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Pengertian sumber daya manusia makro secara umum terdiri dari dua yaitu Sumber Daya Manusia makro yaitu jumlah penduduk dalam usia produktif yang ada di sebuah wilayah dan Sumber Daya Manusia mikro dalam arti sempit yaitu individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan. Jadi Sumber Daya Manusia merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain.

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dalam mengelola sumber daya yang ada. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap suatu ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Organisasi sendiri dapat diartikan sebagai wadah dan proses kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi terdiri dari individu atau kelompok sehingga hasil yang dicapai organisasi

akan tergantung pada hasil karya individu atau kelompok. Keberhasilan organisasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor penting adalah SDM. Sebab SDM merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya - sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi. Setiap organisasi akan selalu meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan suatu organisasi bisa tercapai.

## **2.2.2 Kepemimpinan**

### **2.2.2.1 Pengertian kepemimpinan**

Menurut Sugiyono (2013:154), Kepemimpinan adalah seseorang yang bisa menentukan strategi yang tepat, mampu membuat rencana atau tujuan yang tangguh, menjadi organisator yang cekatan, dan mampu menjadi motivator yang efektif bagi bawahannya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang disiplin, efektif, efisien, produktif dan terencana.

Menurut Sutrisno (2013:213), kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Kepemimpinan / Memimpin berbeda dengan pemimpin, untuk itu lebih jelas perbedaannya menurut As'ad (2013:217) adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan / Memimpin  
Adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan pencapaiannya.
- b. Pemimpin  
Adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka (bawahan) ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain pemimpin adalah orang yang melakukan kepemimpinan.

Didalam konsep kepemimpinan terdapat beberapa hal yang menjadi syarat dari kepemimpinan yaitu:

- a. Kekuasaan  
Kekuasaan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan dan mengarahkan bawahan untuk berbuat sesuatu
- b. Kewibawaan  
Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain untuk patuh kepada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan  
Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Jadi bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

#### **2.2.2.2 Fungsi dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi**

Menurut Sutrisno (2014:219), Fungsi pemimpin dalam organisasi seringkali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam, antara lain : macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang semuanya untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Rivai dan Sagala (2013:838), Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu bersifat interpersonal, informasional dan dalam pengambilan keputusan.

1. Peranan yang bersifat interpersonal

Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, di dalam dan diluar organisasi.

2. Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya, karena sekarang dan di masa yang akan datang suka membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik.

3. Peranan pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagai wirausaha, seorang pemimpin diharapkan oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.
- b. Peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggungjawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi.
- c. Pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya., termasuk di antaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat. Kewenangan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.

### 2.2.2.3 Ciri-ciri dan Sifat-sifat Kepemimpinan yang Efektif

Menurut Handoko (2013:104), dalam penelitian menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk pemimpin yang efektif, sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas, (*supervisoryability*), atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerja orang lain
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan mencakup pencaharian tanggungjawab dan keinginan sukses
- c. Kecerdasan, ketegasan atau kemampuan untuk membuat kepuasan-kepuasan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat
- d. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah
- e. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi

Sedangkan Tohari (2002) dikutip dari (Tannady, 2017:120) mengikhtisarkan 4 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi sebagai berikut :

- a. Kecerdasan (*intelegensi*)  
Penelitian menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada karyawannya, tetapi tidak sangat berbeda
- b. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas  
Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan-kegiatan dan perhatian yang luas
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi  
Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi. Mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik dari pada ekstrinsif
- d. Sikap-sikap dan hubungan manusiawi  
Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat bawahannya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada karyawan

Berdasarkan studi dan pengamatan dan dari pengalaman-pengalaman Nitisemito (2013:171) telah mendapatkan 7 ciri-ciri pemimpin yang efektif sebagai berikut :

- a. Mereka terus belajar
- b. Berorientasi pada pengalaman
- c. Mereka memancarkan energi positif
- d. Mereka mempercayai orang lain
- e. Mereka hidup seimbang
- f. Mereka melihat hidup sebagai suatu petualangan
- g. Mereka sinergistik

Keterangan :

- a. Mereka terus belajar

Orang-orang yang berprinsip terus belajar dari pengalaman-pengalaman mereka. mereka membaca, mengikuti pelatihan dan kursus, mendengarkan orang lain, belajar dengan kedua telinga dan mata mereka. Mereka selalu ingin tahu, selalu bertanya. Mereka terus menambah kemampuan, yakni kemampuan untuk mengerjakan banyak hal.

- b. Berorientasi pada pengalaman

Prinsip pelayanan ditekankan karena dapat meyakini bahwa usaha untuk menjadi berprinsip tanpa mau memikul beban pasti akan menemui kegagalan.

- c. Mereka memancarkan energi positif

Energi positif ini seperti medan energi atau suatu yang mengelilingi mereka juga mengisi atau mengubah medan-medan energi positif yang lebih kecil.

Apalagi mereka bertemu dengan sumber-sumber energi negatif yang kuat, mereka menetralkan atau menyingkirkan energi positif itu

d. Mereka mempercayai orang lain

Orang-orang yang berprinsip tidak bereaksi yang berlebihan pada perilaku negatif, kritikan atau kelemahan-kelemahan manusiawi. Mereka tidak merasa hebat ketika menemukan kelemahan-kelemahan orang lain. Mereka tidak naif, mereka sadar akan kelemahan. Namun mereka menyadari bahwa perilaku dan potensi adalah dua hal yang berbeda. Mereka percaya orang mempunyai potensi yang tak nampak. Mereka menyukuri kelebihan mereka dan merasa wajar dan untuk dengan tulus memanfaatkan dan melupakan kekhasan orang lain

e. Mereka hidup seimbang

Mereka membaca literatur dan majalah terbaik dan selalu mengikuti berita dan kejadian terkini. Mereka aktif dalam kegiatan sosial dan mempunyai banyak teman dan beberapa teman kepercayaan. Mereka secara intelektual aktif dan mempunyai banyak minat. Mereka membaca, melihat, mengamati dan belajar. Dalam batas-batas umum dan kesehatan, mereka aktif secara fisik.

f. Mereka melihat hidup sebagai suatu petualangan

Orang-orang yang berprinsip menikmati hidup. Oleh karena rasa aman mereka datang dari dalam, tidak dari luar mereka tidak perlu mengkotak-kotakkan orang dan menyamaratakan segala sesuatu semua orang dalam hidup ini untuk memperoleh rasa kepastian. Mereka selalu melihat

kenakalan lama dengan semangat baru, melihat pemandangan lama seperti baru pertama kali dilihat.

g. Mereka sinergistik

Sinergi adalah suatu keadaan ketika keseluruhan melebihi jumlah dari semua bagian. Orang-orang berprinsip itu sinergik. Mereka adalah katalis perubahan. Mereka memperbaiki hampir semua situasi yang melibatkan mereka. Mereka bekerja secerdik seperti mereka bekerja keras. Mereka luar biasa produktif, tetapi dalam cara-cara baru dan kreatif.

#### **2.2.2.4 Indikator-Indikator yang mempengaruhi kepemimpinan**

Klasifikasi sifat dan ciri atau persyaratan-persyaratan untuk menjadi pemimpin yang baik telah diteliti oleh para ahli sejak lama. sebagian besar penelitian-penelitian awal tentang kepemimpinan bermaksud untuk mendapatkan ciri dan sifat para pengikutnya. Dengan membandingkan ciri-ciri kepemimpinan yang efektif dengan pengikut atau bawahan yang bukan duduk di jajaran kepemimpinan, maka diharapkan dapat diketahui ciri-ciri penting dari seorang pemimpin.

Adapun indikator dari variabel kepemimpinan menurut Martoyo (2015:176-179), ini adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan Analitis
- b. Keterampilan
- c. Keberanian
- d. Kemampuan Mendengar

Keterangan :

a. Kemampuan Analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

b. Keterampilan

Berkomunikasi dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

c. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi maka perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.

d. Kemampuan Mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.

### **2.2.3 Disiplin**

#### **2.2.3.1 Pengertian Disiplin**

Kehidupan manusia dimanapun berada, membutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya.

Manusia sebagai individu terkadang ingin hidup bebas, sehingga ingin melepaskan diri dari segala ikatan dan peraturan yang membatasi kegiatan dan perilakunya. Namun manusia juga merupakan makhluk sosial yang hidup di antara individu-individu lain, di mana kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain.

Penyesuaian diri dari tiap individu terhadap segala sesuatu yang ditetapkan kepadanya, akan menciptakan suatu masyarakat yang tertib dan bebas dari kekacauan-kekacauan. Demikian juga kehidupan dalam suatu perusahaan akan sangat membutuhkan ketaatan dari anggota-anggotanya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan susah dicapai bila tidak ada disiplin kerja.

Menurut Hasibuan (2013:193), menyatakan kedisiplinan adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Menurut Fathoni dalam Supomo (2018:133), Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan dapat diartikan bila mana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karna tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

Menurut Rivai dan Sagala (2013:825), Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Karyawan yang

memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggungjawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

Sutrisno (2013:86), menyatakan bahwa bentuk disiplin yang baik tercermin pada suasana, yaitu :

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
- e. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

### **2.2.3.2 Tujuan Disiplin Kerja**

Disiplin kerja sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri, sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dimaksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri.

Menurut Siswanto (2013:292), tujuan dari disiplin kerja ada 2 yaitu tujuan umum dan tujuan khusus :

#### **1. Tujuan umum**

Tujuan umum dari disiplin kerja adalah demi kelangsungan instansi perusahaan sesuai dengan motif instansi perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.

2. Tujuan khusus
  - a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.
  - b. Dapat dilaksanakan pekerjaan sabaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan instansi pemerintah sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
  - c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan sabaik-baiknya.
  - d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada instansi pemerintah.

Jadi dapat disimpulkan disiplin adalah kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun, terus menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

### 2.2.3.3 Macam-macam Disiplin Kerja

Ada beberapa bentuk disiplin kerja, menurut Mangkunegara (2013:129-130) bahwa ada tiga bentuk disiplin kerja yaitu:

- a. Disiplin preventatif  
Disiplin preventatif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventatif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventatif merupakan suatu system yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian system 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 menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mengikuti dan 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 pegawai pelanggar, mematuhi peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.
- c. Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah suatu kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan berulang.

Bentuk –bentuk disiplin menurut Henry Simamora ada tiga yaitu:

1. Disiplin manajerial, segala sesuatu tergantung pada pemimpin mulai dari awal hingga akhir.
2. Disiplin Tim, kesempurnaan kinerja bermuara dari ketergantungan satu sama lain dan ketergantungan ini berkecambah dari suatu komitmen setiap anggota terhadap seluruh organisasi.
3. Disiplin Diri, dimana pelaksanaan tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan, dan kendali diri.

#### **2.2.3.4 Hambatan Disiplin Kerja**

Disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku tidak saja dalam perusahaan-perusahaan besar atau kecil, tetapi juga pada seluruh organisasi yang mempekerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Pembuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi penerapan disiplin kerja itu banyak menemui hambatan-hambatan pelaksanaannya.

Menurut Saydam (2015:286), Hambatan pendisiplinan karyawan akan terlihat dalam suasana kerja berikut ini:

- a. Tingginya angka kemangkiran (absensi) karyawan.
- b. Sering terlambat karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
- c. Menurunnya gairah dan semangat kerja.
- d. Berkembangnya rasa tidak puas dan saling melempar tanggung jawab.
- e. Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena karyawan lebih sering mengobrol dari pada bekerja.

#### **2.2.3.5 Sanksi Pelanggaran Kerja dalam Disiplin Kerja**

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seseorang karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh

pimpinan organisasi. Pelanggaran disiplin adalah tindakan yang tidak boleh dilakukan karyawan dalam bekerja baik secara sengaja ataupun tidak. Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan organisasi kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Rivai (2013:331), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi, diman terbagi kedalam tiga jenis sanksi pelanggaran dimana yaitu :

- a. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
- c. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, pemecatan.

Jenis pelanggaran di atas dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan dalam penerapan kedisiplinan bagi setiap karyawan.

#### **2.2.3.6 Indikator - Indikator yang mempengaruhi disiplin**

Disiplin kerja pada suatu perusahaan dimana karyawan patuh dan taat terhadap peraturan, perintah dan norma sosial yang berlaku. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan di suatu perusahaan.

Adapun indikator dari variabel dari kedisiplinan menurut Rivai (2013:444), diantaranya:

- a. Kehadiran.
- b. Ketaatan pada peraturan kerja.
- c. Ketaatan pada standar kerja.
- d. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Keterangan :

a. Kehadiran.

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

b. Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

c. Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

d. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

## **2.2.4 Penempatan**

### **2.2.4.1 Pengertian Penempatan**

Penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari kebijaksanaan dalam penerimaan karyawan yang harus mendapat perhatian sebaik-baiknya karena apabila dalam penempatan karyawan terdapat kesalahan dan hambatan tentu akan menghambat kelancaran pekerjaan.

Dalam penempatan pegawai perlu diperhatikan apakah sudah sesuai jabatan tersebut dengan minat, bakat, dan kemampuan yang dimiliki seseorang. Kegiatan penempatan pegawai harus direncanakan dengan baik serta memegang prinsip “ *The Right Man in The Right Place, on The Right Job, in the Right Time*”. Dengan kata lain penempatan orang-orang yang tepat harus pada tempat yang tepat, pekerjaan yang tepat, dan dalam waktu yang tepat.

Menurut Rivai dan Sagala (2013:198), penempatan karyawan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.

Menurut Badriyah (2015:124), “Penempatan kerja adalah kebijaksanaan terhadap sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk karyawan baru yang akan direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.”

Menurut Mathis & Jackson (2015:262), “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut Suwatno (2013:116), penempatan pegawai tidak hanya menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan.

Penempatan kerja merujuk pada kegiatan penugasan atau penugasan kembali kepada karyawan pada posisi pekerjaan barunya yang sesuai dengan keterampilan dan keahliannya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja serta dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Penempatan kerja dapat dilakukan saat seorang karyawan direkrut atau saat melakukan promosi, transfer, atau demosi.

Keputusan dalam penempatan kerja biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Umumnya pengawas melakukan konsultasi dengan atasan langsung mengenai karyawan yang mereka awasi untuk merencanakan penempatan di unit kerjanya. Dengan kata lain, sebelum keputusan dibuat oleh seorang atasan langsung, dilakukan konsultasi terlebih dahulu antara atasan dengan para pengawas yang ditugaskan untuk menilai keterampilan dan kinerja dari karyawannya.

Jadi dapat disimpulkan penempatan kerja merupakan penugasan untuk menyalurkan karyawan dengan menempatkan karyawan tersebut pada posisi atau jabatan yang sesuai untuk memperoleh kinerja yang baik dan optimal berdasarkan pada pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilannya.

#### **2.2.4.2 Tujuan dan Manfaat Penempatan Kerja**

Menurut Badriyah (2015:129), penempatan kerja dilakukan dengan tujuan untuk memberikan pekerjaan yang tepat kepada karyawan yang tepat agar pekerjaan yang dilakukannya dapat selesai dengan efektif dan efisien, selain itu penempatan kerja dilakukan agar karyawan mendapatkan tempat

yang membuatnya nyaman untuk bekerja sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat. Oleh karena itu penempatan kerja yang dilakukan harus dapat memenuhi beberapa kriteria, yaitu:

- a. Karyawan dapat melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- b. Tempat karyawan bekerja merupakan tempat yang tepat baginya untuk berkarya dan meniti karir.
- c. Karyawan dapat diterima dan disenangi oleh orang-orang di tempat kerjanya. Seperti rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Tidak sedikit karyawan yang baru ditempatkan pada pekerjaan barunya merasa tidak nyaman dan langsung berhenti, hal ini tidak merupakan sesuatu yang sangat buruk, bahkan terkadang dapat dikatakan baik jika ia dapat berhenti secepatnya, karena dengan tidak nyamannya seseorang pada pekerjaannya pekerjaan yang ia lakukan tidak maksimal. Jika dibiarkan tentu perusahaan akan mengeluarkan uang lebih besar untuk membayar biaya-biaya seperti gaji, asuransi, ataupun kesejahteraan karyawan. Sementara perusahaan tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal dari karyawan tersebut. Meskipun demikian, jika terdapat banyak karyawan baru yang berhenti, perlu dipelajari faktor-faktor yang membuat karyawan tersebut berhenti. Jika ternyata faktor-faktor penyebabnya berasal dari keadaan organisasi yang belum baik, hal tersebut harus diterima dan segera mengambil langkah-langkah untuk memperbaikinya.

#### **2.2.4.3 Sistem dan Prosedur Penempatan Pegawai**

Sistem penempatan kerja dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna

dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya Tohardi, (2016:221). Sistem penempatan tenaga kerja harus dirancang, yaitu komponen ketenagakerjaan harus diatur dalam beberapa perpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Instruksi rinci harus disiapkan untuk melukis tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab. Jika instruksi operasional ini semuanya telah dirancang, siaplah tenaga kerja dipekerjakan.

Menurut Siswanto (2012:164), prosedur penempatan kerja adalah Suatu urutan kronologis untuk menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan kerja yang diambil merupakan *output* pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pertimbangan rasional maupun berdasarkan pertimbangan obyektif ilmiah.

Menurut Flippo dalam Komaruddin (2013:58), mengemukakan bahwa untuk memenuhi prosedur penempatan, personalia harus memenuhi tiga pernyataan pendahuluan :

- a. Harus ada wewenang untuk penempatan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b. Orang yang bertugas dalam penempatan harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja. Standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisis jabatan.
- c. Petugas harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Menurut Sondang dalam Supomo (2013 :16), apabila terjadi salah penempatan (*misplacement*) maka perlu ditindak lanjuti suatu program penyesuaian kembali (*readjustment*) pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan :

- a. Menempatkan kembali pada posisi yang lebih sesuai.
- b. Menugaskan kembali dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

Selain prosedur penempatan kerja, dalam manajemen sumber daya manusia penempatan kerja juga harus memiliki tujuan. Tujuan penempatan kerja adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai sesuai minat dan kemampuannya.

#### **2.2.4.4 Metode Penempatan**

Pemilihan metode yang sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, transfer dan demosi hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal. Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh menurut Tohari (2017:156) dalam hal ini adalah :

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisijabatan-jabatan.
- c. Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
- d. Pengadaan (*recruitment*).
- e. Mengadakan test atau sebaliknya men- screening para pelamar.
- f. Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas.
- g. Mengadakan seleksi pegawai yang paling berkualitas.

#### 2.2.4.5 Prinsip-prinsip Penempatan

Menurut Rivai (2013:234), Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan Kerja yaitu :

- a. Prinsip kemanusiaan
- b. Prinsip Demokrasi
- c. Prinsip *the right man on the right place*
- d. Prinsip *equal pay for equal work*.
- e. Prinsip Kesatuan Arah
- f. Prinsip Kesatuan Tujuan.
- g. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Keterangan :

- a. Prinsip kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

- b. Prinsip Demokrasi Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Prinsip *the right man on the right place*.

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

- d. Prinsip *equal pay for equal work*.

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

e. Prinsip Kesatuan Arah.

Prinsip ini di terapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, di butuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

f. Prinsip Kesatuan Tujuan.

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang dicapai.

g. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja.

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.2.4.6 Indikator - Indikator yang mempengaruhi penempatan**

Faktor-faktor pertimbangan dalam penempatan karyawan dalam melakukan penempatan karyawan hendaklah mempertimbangkan keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan. Penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab. Indikator penempatan kerja menurut Suwatno (2013:142), diantaranya :

a. Pengetahuan

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada bekerja dalam pekerjaan tersebut.

b. Kemampuan

Kemampuan adalah kesanggupan atau kecakapan seorang individu dalam menguasai suatu keahlian dan digunakan untuk mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

c. Keterampilan

Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek

d. Sikap

Melalui sikap kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka diharapkan karyawan lebih menikmati pekerjaan yang dia miliki sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan pencapaian kerja yang maksimal.

## **2.2.5 Kinerja Karyawan**

### **2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya.

Menurut Flippo (2013:34), tingkat keberhasilan seseorang karyawan didalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan. Variabel ini merupakan penilaian perilaku dari sikap seseorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan oleh skor total skala dari :

a. *Quality of Work*

Salah satu bentuk yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya.

b. *Quantity of Work*

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Kinerja seseorang juga tercermin dari kemampuannya mencapai persyaratan-persyaratan tertentu yang telah ditetapkan atau yang dijadikan standar.

c. *Time of Work*

Bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

d. *Coorporation with Other's Work*

Pekerjaan yang dilakukan dua orang atau lebih dengan melibatkan interaksi antarindividu bekerja bersama-sama sampai terwujud tujuan yang dinamis.

Ukuran-ukuran yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. *Quality of Work*

- a. Pemahaman dan penguasaan tugas
- b. Kebutuhan terhadap instruksi-instruksi dalam pelaksanaan tugas
- c. Kemampuan dalam menemukan dan memecahkan masalah
- d. Ketelitian dalam pelaksanaan tugas
- e. Efisiensi waktu, tenaga dan biaya dalam melaksanakan tugas
- f. Ketekunan dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas
- g. Inisiatif
- h. Sikap terhadap tugas
- i. Tanggungjawab dalam melaksanakan tugas
- j. Kemampuan dalam bekerja sendiri
- k. Kepemimpinan
- l. Kecakapan dalam menggunakan peralatan kerja
- m. Kemampuan dalam memperbaiki peralatan yang mengalami kerusakan

2. *Quantity of work*

- a. Kemampuan menyelesaikan seluruh karyawan yang ditugaskan
- b. Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan

3. *Time of work*

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
- b. Ketepatan waktu dalam kehadiran
- c. Ketepatan waktu dalam istirahat dan pulang kantor

- d. Tingkat kehadiran absensi dalam pekerjaan
4. *Coorporation with other's work*
- a. Kemampuan bekerjasama dengan karyawan lain diluar kelompok kerjanya
  - b. Kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan
  - c. Kemampuan memberikan bimbingan dan penjelasan kepada karyawan lain

Menurut Handoko (2013:124), dua konsep utama untuk mengukur kinerja seseorang adalah efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematik berupa perhitungan rasio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Seorang karyawan yang efisien adalah karyawan yang mencapai keluaran (hasil, produktifitas, kinerja) yang lebih tinggi dibandingkan dengan masukan (tenaga kerja, bahan baku, uang, mesin, waktu). Dengan kata lain dapat memaksimalkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas. Efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain seorang karyawan yang efektif adalah karyawan yang dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan dengan metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan instansi, merupakan orang yang bekerja dengan ketentuan yang ditetapkan perusahaan, merupakan orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi.

Menurut Hasibuan (2013:195), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Masalah yang paling rumit dalam mengukur kinerja adalah menetapkan kriteria penilaian. Apakah kriterianya telah ditentukan, maka mengukur tingkat keberhasilan pelaksanaan kerja meliputi lebih muda, namun usaha untuk menentukan ukuran tantang keberhasilan ini sangat sulit, dikarenakan pekerjaan itu sangat kompleks, terutama pekerjaan yang bersifat administratif.

Menurut Martoyo (2014:132), tiga variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Variabel individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental dan fisik, latar belakang terdiri dari keluarga dekat, tingkat sosial, pengalaman, demografis meliputi umur, asal-usul, jenis kelamin
- b. Variabel organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, dan desain pekerjaan
- c. Variabel psikologi, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, perilaku motivasi dan lainnya

Jadi dapat disimpulkan kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 2.2.5.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2013:127), Batasan tentang pengukuran kinerja adalah sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan.

Menurut Handoko (2013:216), Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk:

- a. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
- b. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

Menurut Mulyadi (2013:132), Pengukuran kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pengukuran. Tahap persiapan atas penentuan bagian yang akan diukur, penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja, dan pengukuran kinerja yang sesungguhnya. Sedangkan tahap pengukuran terdiri atas pembandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan kinerja yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (2013:164), Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.

- d. Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

### **2.2.5.3 Indikator - Indikator yang mempengaruhi kinerja**

Adapun indikator dari variabel kinerja menurut Dharma (2014:356), ini adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

## **2.2.6 Hubungan antar variabel**

### **2.2.6.1 Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2013:213), kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Pentingnya kepemimpinan di suatu perusahaan sangat terasa oleh karyawan karena seorang pemimpin yang memiliki kemampuan mempengaruhi bawahannya agar mereka mau untuk mengembangkan, dan mencapai tujuan dari perusahaan. pemimpin juga harus mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan

kemimpinan secara efektif. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Menurut Ramdhani (2014:18), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan, maka pemimpin semakin dapat memberikan dampak positif dan kemajuan bagi perusahaan. Karena seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan baik akan dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian, Hasibuan (2013:195), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

#### **2.2.6.2 Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2013:193), menyatakan kedisiplinan adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Adapun kedisiplinan juga salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka keberadaan disiplin kerja sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena seorang karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan yang berlaku.

Menurut Ramdhani (2014:18), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Disiplin memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan, maka semakin dapat memberikan karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Karena seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan baik akan dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah di tetapkan oleh perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian, Hasibuan (2013:195), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

### **2.2.6.3 Hubungan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Suwatno (2013:116), penempatan pegawai tidak hanya menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan.

Proses penempatan sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Ramdhani (2014:18), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

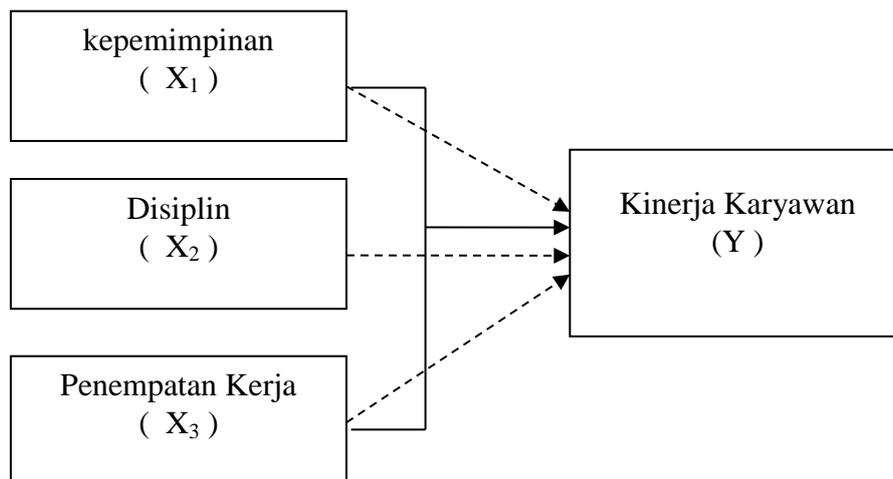
Penempatan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan, maka semakin dapat memberikan penempatan karyawan sesuai pada posisi atau jabatan untuk memperoleh kinerja yang baik dan optimal berdasarkan pada pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilannya.

Hal ini sesuai dengan penelitian, Hasibuan (2013:195), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

### 2.2.7 Kerangka Konseptual

Penelitian ini akan mengungkap pengaruh kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Secara umum dengan kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja yang tinggi membuat karyawan bekerja secara baik dan memberikan segala daya upaya untuk memperoleh hasil yang maksimal, dengan demikian hasil yang diperoleh meningkatkan dari waktu ke waktu.

Adapun kerangka konseptualnya adalah sebagai berikut :



Sumber : Peneliti (2019)

**Gambar 2.2**  
**Kerangka konseptual**

#### Keterangan:

$X_1$  : Kepemimpinan

$X_2$  : Disiplin

$X_3$  : Penempatan kerja

Y : Kinerja Karyawan

—————> : Secara Simultan

- - - - -> : Secara Parsial

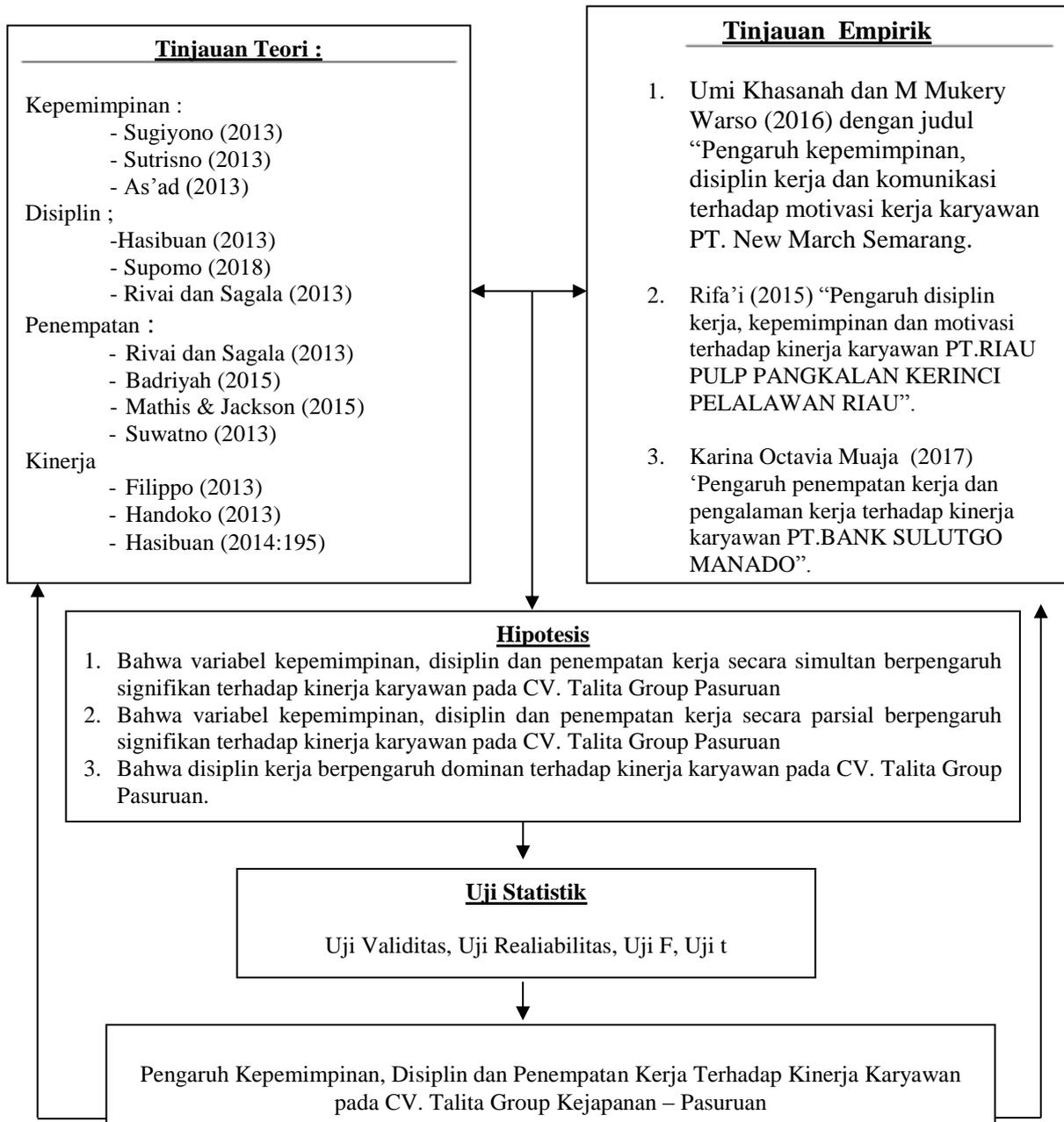
### **2.2.7 Hipotesis**

Berdasarkan pada rumusan masalah dan pokok permasalahannya di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

- a. Bahwa variabel kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Talita Group Pasuruan.
- b. Bahwa variabel kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Talita Group Pasuruan.
- c. Bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**

**3.1 Kerangka Proses Berfikir**



Sumber : Peneliti (2019)

Gambar 3.1  
Kerangka Proses Berfikir

### **3.2 Identifikasi Variabel, Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Variabel dalam penelitian yang menjadi obyek pengamatan penelitian atau merupakan faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang diteliti dalam hal ini adalah kepemimpinan, disiplin, penempatan kerja dan kinerja karyawan.

#### **3.2.1 Identifikasi Variabel**

Berdasarkan teori-teori yang membahas masalah tersebut maka dalam penelitian ini peneliti menetapkan beberapa variabel sebagai berikut : Variabel Bebas atau Independen terdiri dari Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin ( $X_2$ ), dan Penempatan Kerja ( $X_3$ ) sedangkan Variabel Tidak Bebas atau Dependen (terikat) yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

#### **3.2.2 Definisi Operasional**

Menurut Simamora (2014:25) mengatakan bahwa secara jelas dan akurat mengenai bagaimana suatu konsep tersebut diukur. Mengoperasionalkan atau mendefinisikan suatu konsep dapat dilakukan dengan cara melihat dimensi, aspek atau karakteristik yang ditunjukkan oleh suatu konsep adalah sebagai berikut :

##### **1. Variabel Independen (X)**

###### **a. Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang baik berupa kecerdasan, kepintaran, wibawa maupun kharisma untuk dapat mempengaruhi sebuah kelompok beserta seluruh komponen yang dimilikinya kearah tercapainya tujuan.

Adapun indikator dari variabel kepemimpinan menurut Martoyo (2015:176-179) ini adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan Analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2. Keterampilan Berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk menguasai teknik-teknik berkomunikasi dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat.

3. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.

4. Kemampuan Mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.

b. Disiplin ( $X_2$ )

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Indikator dari kedisiplinan menurut Rivai (2013:444) diantaranya:

1. Kehadiran.

Kehadiran merupakan banyaknya kehadiran setiap karyawan dalam bekerja untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja.

Ketaatan pada peraturan kerja merupakan kepatuhan karyawan pada aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja.

Ketaatan pada standar kerja merupakan kepatuhan karyawan pada standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Tingkat kewaspadaan tinggi merupakan karyawan yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

- c. Penempatan Kerja ( $X_3$ )

Penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Indikator penempatan kerja menurut Suwatno (2013:142), diantaranya :

1. Pengetahua

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.

2. Kemampuan

Kemampuan adalah kesanggupan atau kecakapan seorang individu dalam menguasai suatu keahlian dan digunakan untuk mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

3. Keterampilan

Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek

4. Sikap

Melalui sikap kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka diharapkan karyawan lebih menikmati pekerjaan yang dia miliki sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan pencapaian kerja yang maksimal

**2. Variabel Dependen (Y)**

Kinerja merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai.

Adapun indikator dari variabel kinerja menurut Dharma (2014:356) ini adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### **3.2.3 Definisi Pengukuran Variabel**

Menurut Sugiyono (2016:136), skala pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh penelitian yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pernyataan dengan pemberian skor antara lain :

**Tabel 3.1**  
**Skala Likert**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>

Sumber : peneliti (2019)

- a) Nilai 5 : untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
- b) Nilai 4 : untuk jawaban Setuju (S)
- c) Nilai 3 : untuk jawaban Cukup Setuju (CS)
- d) Nilai 2 : untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
- e) Nilai 1 : untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

### **3.2.4 Desain Instrumen Penelitian**

Menurut Sugiyono (2016:147), instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian dari variabel-variabel yang diamati. Penelitian ini dalam desain kuisisioner terdapat indikator-indikator serta item-item yang akan digunakan sebagai sarana pengukuran variabel dan pengumpulan data dilapangan. Desain kuisisioner dibangun untuk memudahkan peneliti untuk menjabarkan variabel maupun indikator dalam bentuk item-item yang nantinya akan digunakan sebagai kuisisioner. Dalam kuisisioner tersebut dapat menggunakan Skala Likert pada lima alternatif jawaban mulai dari skor (1-5). Adapun masing-masing variabel terpilih tersebut beserta indikatornya empiris, untu lebih jelasnya desain kuisisioner sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Desain Instrumen Penelitian**

No.	Variabel	Indikator	Instrumen Pernyataan
1	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	a. Kemampuan analitis	1. Pimpinan memiliki kemampuan dalam menganalisis situasi yang dihadapi
		b. Keterampilan berkomunikasi	2. Pimpinan menguasai keterampilan berkomunikasi
		c. Keberanian	3. Pimpinan berani mengambil keputusan
		d. Kemampuan Mendengar	4. Pimpinan memiliki kemampuan dalam mendengarkan keluhan dari karyawan
2	Disiplin (X <sub>2</sub> )	a. Kehadiran	1. Tingkat kehadiran karyawan cukup tinggi
		b. Ketaatan pada peraturan kerja	2. Karyawan memiliki ketaatan kerja yang tinggi
		c. Ketaatan pada standar kerja	3. Karyawan selalu bekerja sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan perusahaan
		d. Tingkat kewaspadaan tinggi	4. Karyawan memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi
3	Penempatan Kerja (X <sub>3</sub> )	a. Pengetahuan	1. Karyawan memiliki pengetahuan yang cukup dalam melakukan pekerjaan
		b. Kemampuan	2. Penempatan kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan
		c. Ketrampilan	3. Penempatan kerja sangat sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki karyawan
		d. Sikap	4. Karyawan memiliki sikap yang baik dalam melakukan suatu pekerjaan
4	Kinerja Karyawan (Y)	a. Kualitas	1. Kualitas kinerja karyawan memiliki ukuran terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
		b. Kuantitas	2. Hasil jumlah kuantitas kinerja karyawan berkaitan dengan keluaran yang dihasilkan
		c. Ketepatan waktu	3. Karyawan selalu memiliki tingkat aktivitas ketepatan waktu

Sumber : Peneliti (2019)

### **3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian**

#### **3.3.1 Lokasi Penelitian**

Sesuai dengan surat keterangan domisili usaha nomor 470 / 337 / 404.5.9.09/ 2009, Talita Group berlokasi di Jalan Tol Kejapanan Kauman Baru Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan

#### **3.3.2 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2019 – April 2019 untuk melakukan survey lapangan dan pengumpulan data yang dibutuhkan oleh peneliti.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Talita Group di Kejapanan sebanyak 100 orang.

#### **3.4.2 Sampel**

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampel random sampling yaitu penarikan sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk ditarik sebagai sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Talita Group Pasuruan. Untuk mendapatkan sampel yang dapat menggambarkan populasi, maka dalam penentuan penelitian ini digunakan rumus Solvin dalam Umar, (2013:317) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{(1 + N \cdot e^2)}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel (orang)

N = Ukuran populasi

e = % kesalahan yang diinginkan atau ditolerir (digunakan sebesar 10%)

Jumlah sampel yang digunakan mengikuti aturan rumus Solvin, yaitu dari total populasi (N = 100) akan menghasilkan jumlah sampel minimum sebanyak responden.

Diketahui : N = 100

e = 10 % (0,1)

$$n = \frac{100}{1 + 100(0,1^2)}$$

$$n = \frac{100}{1 + 100(0,01)}$$

$$n = \frac{100}{2}$$

$$n = 50$$

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Jenis Data**

Untuk menganalisa data yang baik maka diperlukan data yang valid, supaya mengandung suatu kebenaran. Ada dua macam data yang dikumpulkan dari penelitian adalah sebagai berikut :

a. Data Primer

Data yang dikumpulkan langsung dari lokasi penelitian, yaitu menyebarkan daftar pertanyaan ( kuesioner ) kepada karyawan.

b. Data Sekunder

Data yang dikumpulkan dari pihak manajemen perusahaan berupa sejarah perusahaan.

#### **3.5.2 Sumber Data**

a. Dokumentasi

Yaitu dengan mengumpulkan data atau arsip aturan yang disepakati. Misalnya, keberadaan perusahaan dan struktur manajemen perusahaan.

b. Kuesioner

Yaitu dengan menyebarkan angket daftar pertanyaan kepada karyawan perusahaan, tujuannya adalah mendapatkan tanggapan langsung atas pengaruh beberapa faktor terhadap kinerja karyawan.

c. Wawancara

Yaitu digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden

yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/ kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan pada diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.

d. Observasi

Yaitu sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas oleh orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain.

### **3.6 Pengujian Data**

#### **3.6.1 Normalitas**

Pengujian normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabele pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Asumsi normalitas ini dapat dilakukan dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan data residual akan membandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal.

#### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Analisis keandalan butir

bertujuan untuk menguji konsistensi butir-butir pertanyaan dalam mengungkapkan indikator. Perhitungan keandalan butir dalam penelitian ini dengan melihat r hasil yaitu nilai *ALPHA* (terletak diakhir output).

Dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika r ALPHA positif dan r ALPHA > r tabel, maka butir atau variabel tersebut reliabel.
- b. Jika r ALPHA positif dan r ALPHA < r tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.
- c. Jadi jika r ALPHA > r tabel tapi bertanda negatif variabel tersebut tidak reliabel Santoso, (2013:197).

### 3.6.3 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi sebenarnya yang diukur. Analisis validitas item bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar telah sah, paling tidak kita dapat menetapkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran. Sebagai acuan yaitu melihat r hasil untuk tiap item (variabel) pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*.

Dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika r hasil positif, serta r hasil > r tabel, maka butir atau variabel tersebut valid.
- b. Jika r hasil tidak positif, serta r hasil < r tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

- c. Jadi jika  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel tapi bertanda negatif variabel tersebut tidak valid (Santoso, 2013:197).

### 3.7 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

#### a. Teknik Analisis

Teknik analisis data yakni dengan menggunakan uji statistik melalui alat bantu program SPSS (*stastitical program for social science*) versi 16. Dengan teknik analisis demikian ini, maka pembuktian hipotesis dapat dilakukan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*) yang merupakan analisis yang berkaitan dengan studi ketergantungan satu variabel (yang disebut variabel tidak bebas) dengan dua atau lebih variabel lainnya ( yang disebut variabel bebas). Persamaan regresi linier berganda tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + e \dots\dots\dots (Ghozali, 2013:169)$$

#### Keterangan :

Y	=	Kinerja karyawan
X <sub>1</sub>	=	Kepemimpinan
X <sub>2</sub>	=	Disiplin
X <sub>3</sub>	=	Penempatan kerja
$\beta_0$	=	Konstanta
$B_1 - \beta_3$	=	Koefisien regresi
e	=	Error (faktor kesalahan)

## **b. Uji Hipotesis**

Setelah dilakukannya pengujian regresi linier berganda, maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dari rumusan masalah yang diajukan, prosedur pengujian hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut :

### **1. Uji F (Uji Simultan)**

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh-pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini hipotesis yang digunakan adalah :

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2013:136) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikan yaitu :

- a. Apabila probabilitas signifikan  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak
- b. Apabila probabilitas signifikan  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

## 2. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikan hubungan antara variabel X dan Y apakah variabel  $X_1, X_2$ , dan  $X_3$  (kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2013). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah :

Ho : Variabel-variabel bebas (kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja) mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Ha : Variabel-variabel bebas (kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2013) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikan yaitu :

- a. Apabila angka probabilitas signifikan  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak
- b. Apabila angka probabilitas signifikan  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

## 3. Penentuan Variabel Dominan

Menurut Yamin (2013:37), untuk mengetahui variabel mana yang dominan diantara variabel bebas yang terdiri dari Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin ( $X_2$ ), dan Penempatan Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat

Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Talita Group Pasuruan, maka dilakukan dengan melihat ranking koefisien regresi yang distandartkan ( $\beta$ ) atau standartized of coefisiefisient beta dari masing-masing variabel bebas yang signifikan, variabel yang memiliki koefisien ( $\beta$ ) beta terbesar merupakan variabel bebas yang dominan pengaruhnya terhadap variabel terikat ( Kinerja Karyawan CV. TALITA GROUP PASURUAN )

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

CV. Talita Group adalah salah satu perusahaan jasa perjalanan tour and travel yang melayani perjalanan tour and travel ke berbagai kota besar. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1999 oleh Bapak H. Sulfirman Sag dan Insinyur Elmizon serta Ibu Hj Khairunisa yang beralamat di Jl. Tol Kejapanan Kauman Baru Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan. Semula beliau berfikir perusahaan ini didirikan untuk menampung saudara-saudara beliau yang masih menganggur atau saudara beliau yang lebih dulu terjun dibidang transportasi tetapi masih bekerja ditempat lain, sehingga beliau berinisiatif untuk mendirikan perusahaan ini dengan modal awal 2 unit Bus kecil dengan harapan bisa berkembang pesat dan dapat menolong sumber daya manusia disekitarnya. Karyawan yang direkrut pun kebanyakan dari kalangan keluarga / saudara.

Tujuan awal didirikannya perusahaan tersebut di prioritaskan pada bidang pariwisata yang selanjutnya meliputi kegiatan akomodasi, tempat komvensi dan tiket pertunjukan seni dan budaya, pengurusan dokumen perjalanan, penyediaan layanan angkutan wisata, penyelenggaraan perjalanan insentif dan penyelenggaraan paket perjalanan wisata.

CV. Talita Group selalu menawarkan kenyamanan bagi penumpangnya, dengan menyediakan beberapa jenis bus dengan kapasitas dan fasilitas yang berbeda disesuaikan dengan kebutuhan dari pelanggannya. Saat ini CV. Talita Group mempunyai 75 unit armada bus besar dan 13 unit mini bus sehingga karyawan yang diambil pun tidak dari kalangan saudara saja melainkan dari pihak lain yang ingin bergabung diperusahaan ini dipersilahkan untuk melamar.

#### **4.1.2 Visi dan Misi**

a. Visi :

Menjadi perusahaan jasa transportasi wisata yang aman dan nyaman dalam pelayanan.

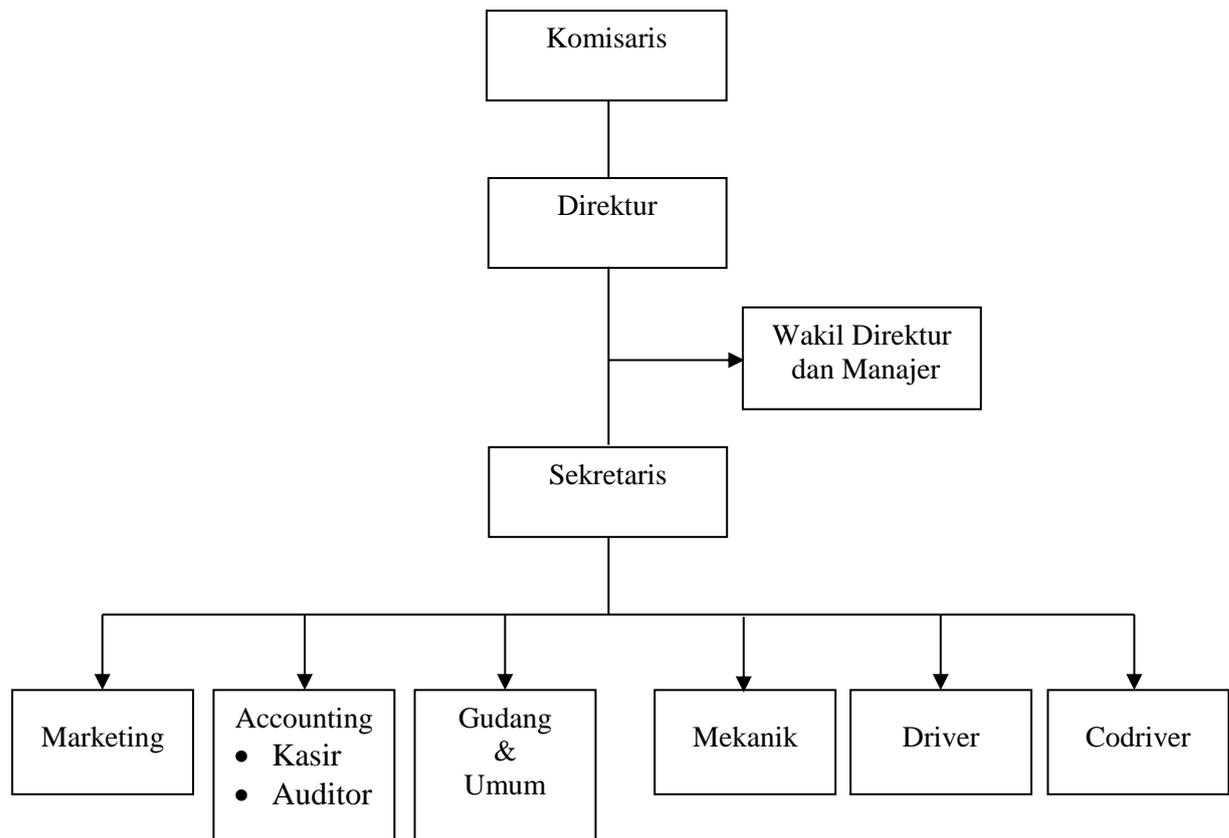
b. Misi :

1. Menjadikan perusahaan jasa transportasi yang dapat menyediakan armada dan SDM yang berkualitas.
2. Menjadikan perusahaan yang peduli terhadap karyawan dan pelanggan.
3. Menjadikan perusahaan yang memiliki manajemen yang kuat agar tetap menjadi yang terdepan dalam pelayanan, baik wisatawan domestik maupun wisatawan asing.

#### **4.1.3 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan kerangka kerja yang menggambarkan hubungan kerja, wewenang dan tanggungjawab setiap tingkat yang ada dalam organisasi tersebut. Untuk melaksanakan kegiatan kearah tercapainya

tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan, sehingga tercapainya kerjasama dan koordinasi usaha diantara setiap unit organisasi dalam mengambil tindakan dan mencapai tujuan.



**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi CV. Talita Group**

Dilihat dari struktur diatas, maka dapat dilihat wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing posisi tersebut. Berikut ini tugas dan tanggung jawab CV. Talita Group Pasuruan

- a. Kepala / Pimpinan :
  1. Komisaris
    - a. Komisaris bertugas menilai dan mengawasi pekerjaan direksi
    - b. Memberikan persetujuan kepada direksi terhadap perbankan / setiap masalah yang berhubungan dengan bank.
  2. Direktur
    - a. Memimpin perusahaan, mengolah, dan mengkoordinir seluruh kegiatan yang ada didalamnya
    - b. Menyediakan dan mencari dana keuangan untuk keperluan / operasional perusahaan
    - c. Menyetujui dan mengawasi pembelian sparepart serta menentukan limit kredit umum dan khusus
  3. Wakil Direktur dan Manajer
    - a. Mengambil alih tugas direktur dan mengambil keputusan dengan persetujuan direktur apabila direktur tidak ada di tempat
    - b. Mengecek uang saldo dan uang masuk perusahaan
    - c. Memeriksa rekapitulasi keuangan / laporan harian keuangan.
  4. Sekretaris
    - a. Mencatat jadwal pimpinan
    - b. Surat menyurat
    - c. Mencatat produksi harian (secara komputerisasi)
    - d. Membuat gaji pegawai
    - e. Marketing / full up nasabah asuransi

- f. Mencatat pengeluaran
  - g. Mencatat kasbon / piutang
- b. Staff Administrasi
- 1. Marketing
    - a. Memasarkan / mempromosikan CV. Talita Group ke berbagai perusahaan, instansi pemerintah dan sekolah-sekolah
    - b. Berhak melakukan marketing di luar kantor (door to door)
    - c. Mengembangkan dan memajukan CV. Talita Group dengan tetap menjaga nama baik dan berpegang teguh pada kejujuran
    - d. Menerima dan melayani tamu yang datang di kantor CV. Talita Group
    - e. Menyimpan file identitas pelanggan (nomor telp dan alamat pelanggan)
    - f. Membuat SPJ (surat perintah jalan)
    - g. Mengatur jadwal pemberangkatan
    - h. Membuat rekap order harian
    - i. Mencatat jadwal driver dan co driver pada print out absen
  - 2. Accounting, dibagi 2 yaitu Kasir dan Auditor
    - a. Kasir
      - 1. Sebagai jalur uang masuk dan keluar
      - 2. Menghitung gaji driver dan co driver
      - 3. Membuat laporan keuangan harian, bulanan, dan tahunan

b. Auditor

1. Memeriksa SPJ dari marketing ke kasir
2. Memeriksa laporan keuangan harian, bulanan, dan tahunan
3. Membuat tagihan
4. Mencatat hutang / leasing
5. Mempersiapkan laporan keuangan

c. Operasional

1. Mekanik

- a. Bagian mesin dan ban
- b. Bagian AC dan elektronik
- c. Bagian understail dan penggantian oli mesin dan garden
- d. Bagian air accu, tambah oli dan sparepart

2. Driver

- a. Tepat waktu dalam pengambilan / pemberangkatan rombongan
- b. Driver dapat memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya
- c. Memberikan service terbaik terhadap pihak penyewa meskipun uang makan tidak sesuai dengan yang diharapkan
- d. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap awak bus dan rombongan, tidak ugal-ugalan di jalan / tidak membahayakan nyawa penumpang pada saat mengemudi
- e. Mengerti dan mengetahui berbagai macam kerusakan bus serta segera melaporkannya
- f. Bertanggungjawab terhadap keindahan / kehiasan bus

- g. Bertanggungjawab sepenuhnya terhadap kehilangan peralatan bus
  - h. Bertanggungjawab terhadap kecelakaan dan klaim
3. Co Driver
- a. Menjaga kebersihan dan keindahan bus
  - b. Memberi pengharum ruangan
  - c. Terhadap rombongan bersikap ramah, sopan dan santun
  - d. Codriver harus mengontrol bus dan selalu kreatif serta cekatan agar bus selalu dalam keadaan siap pakai / siap jalan
  - e. Diharapkan codriver datang lebih awal  $\pm$  30 menit sebelum bus keluar dari garasi.

#### 4.2 Gambaran Umum Responden

Data mengenai keadaan responden dapat diketahui melalui jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

##### a. Jenis Kelamin

Dari 50 responden yang menjawab kuesioner yang telah diberikan dapat diketahui jenis kelamin dari responden yaitu pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	40	80%
2	Perempuan	10	20%
Jumlah		50	100%

Sumber : Data kuesioner diolah

Berdasarkan tabel di atas, bahwa mayoritas karyawan yang bekerja di CV. Talita Group Pasuruan adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 40 responden atau sekitar 80% dan perempuan sebanyak 10 responden atau sekitar 20%. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini berjenis laki-laki, yang dikarenakan perusahaan lebih membutuhkan tenaga laki-laki yang lebih kuat dikarenakan pekerjaan yang dilakukan cenderung lebih mengutamakan Driver dan co driver.

b. Usia

Dari 50 responden yang menjawab kuesioner yang telah diberikan dapat diketahui usia para responden yaitu pada table dibawah ini :

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1	28-35	11	22%
2	36-43	27	54%
3	>44	12	24%
	Total	50	100%

Sumber : Data kuesioner diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat karyawan CV. Talita Group Pasuruan lebih didominasi oleh karyawan yang berusia 28-35 tahun sebanyak 11 responden atau sekitar 22%, sedangkan karyawan yang berusia 36-43 tahun sebanyak 27 responden atau sekitar 54% dan karyawan yang berusia >44 tahun sebanyak 12 responden atau sekitar 24%. Artinya rata-rata karyawan yang menjadi responden atau bekerja di

CV. Talita Group Pasuruan adalah di umur 36-43 tahun. Karena karyawan yang berusia 36-43 lebih berpengalaman terutama dibagian driver, co driver dan mekanik.

c. Posisi Jabatan

Dari 50 responden yang menjawab kuesioner yang telah diberikan dapat diketahui posisi jabatan para responden yaitu pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Jabatan**

<b>Posisi Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>
Kepala / Pimpinan	10
Staff Administrasi	20
Operasional	20
<b>Total</b>	<b>50</b>

Sumber : Data kuesioner diolah

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden paling banyak dari Posisi Jabatan yang berada di posisi staff administrasi dan operasional yaitu masing-masing sebanyak 20 responden. Oleh karena itu mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan dengan posisi staff administrasi dan operasional CV. Talita Group Pasuruan.

#### **4.3 Hasil Penelitian Variabel Bebas dan Terikat**

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel. Untuk mendiskripsikan jawaban yang dapat dilakukan dengan membuat persentase dari masing-masing jawaban item pernyataan variabel penelitian. Variabel-variabel dijabarkan dalam beberapa indikator

yang diukur dalam skala likert dari skor 1-5. Dengan menggambarkan indikator-indikator variabel diharapkan dapat menjelaskan tanggapan responden secara umum mengenai variabel Kepemimpinan, Disiplin dan Penempatan Kerja. Dari data jawaban responden akan dapat diketahui kategori pernyataan responden tentang masing-masing variabel dalam rentang skala mean.

Menurut Sugiyono (2017;92) untuk menentukan panjang kelas interval menggunakan rumusan sebagai berikut :

Panjang Kelas =  $\frac{\text{Nilai tertinggi}-\text{Nilai terendah}}$

Jumlah Kelas

$=\frac{5-1}{5}$

$=0,8$

Dari hasil interval kelas 0,8 maka dapat di simpulkan kriteria rata-rata jawaban responden adalah :

**Tabel 4.4**  
**Tabel Interval Kelas**

$1,00 < x \leq 1,80$	Sangat Tidak Setuju
$1,80 < x \leq 2,60$	Tidak Setuju
$2,60 < x \leq 3,40$	Kurang Setuju
$3,40 < x \leq 4,20$	Setuju
$4,20 < x \leq 5,00$	Sangat Setuju

Sumber :Sugiyono (2012)

Skala mean diatas untuk memberikan penilaian dalam menjawab

pertanyaan-pertanyaan yang ada pada koesioner. Sebagaimana dijelaskan dalam definisi operasional variabel dalam penelitian ini antara lain Kepemimpinan (X1), Disiplin (X2), Penempatan Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y)

#### 4.3.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Hasil jawaban responden terhadap masing-masing indikator Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Jawaban Responden Berdasarkan Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	SKOR					Frekuensi (F) x Bobot Skor (X)	Mean
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1	Pimpinan memiliki kemampuan dalam menganalisis situasi yang dihadapi	0	0	17	31	2	185	3,7
	Persentase (%)	-	-	34%	62%	4%		
2	Pimpinan menguasai keterampilan berkomunikasi	0	0	14	27	9	195	3,9
	Persentase (%)	-	-	28%	54%	18%		
3	Pimpinan berani mengambil keputusan	0	0	12	27	11	199	3,98
	Persentase (%)	-	-	24%	54%	22%		
4.	Pimpinan memiliki kemampuan dalam mendengarkan keluhan dari karyawan	0		9	33	8	209	4,18
	Persentase (%)	0%	0	18%	66%	16%		
	Mean	0		13	29	8		3,94

Sumber : Kuisisioner diolah penulis (2018)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah sebagai berikut:

- a. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan ” indikator Kemampuan Analitis” adalah 17 orang (34%) menjawab cukup setuju, 31 orang (62%) menjawab setuju, dan 2 (4%) orang menjawab sangat setuju.
- b. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan ”indikator Keterampilan Berkomunikasi” adalah 14 orang (28%) menjawab cukup setuju, 27 orang (54%) menjawab setuju, dan 9 (18%) orang menjawab sangat setuju.
- c. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan ”indikator Keberanian” adalah 12 orang (24%) menjawab cukup setuju, 27 orang (54%) menjawab setuju, dan 11 (22%) orang menjawab sangat setuju.
- d. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan ”indikator Kemampuan Mendengar” adalah 9 orang (18%) menjawab cukup setuju, 33 orang (66%) menjawab setuju, dan 8 (16%) orang menjawab sangat setuju.

Dari keempat pernyataan variabel Kepemimpinan tersebut dapat diketahui bahwa responden memberikan jawaban dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,94. Nilai ini termasuk dalam kategori “Setuju” yang artinya sebagian besar responden menyatakan pendapat tentang Kepemimpinan yang ada pada CV. Talita Group Pasuruan dalam kategori baik.

### 4.3.2 Deskripsi Variabel Disiplin ( $X_2$ )

Hasil jawaban responden terhadap masing-masing indikator Disiplin ( $X_2$ ) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Disiplin ( $X_2$ )**

No	Pernyataan	SKOR					Frekuensi (F) x Bobot Skor (X)	Mean
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1	Tingkat kehadiran karyawan cukup tinggi	0	0	19	30	1	182	3,64
	Persentase (%)	0	0	38%	60%	2%		
2	Karyawan memiliki ketaatan kerja yang tinggi	0	1	16	32	1	180	3,6
	Persentase (%)	-	2%	32%	64%	2%		
3	Karyawan selalu bekerja sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan perusahaan	0	0	12	37	1	189	3,78
	Persentase (%)	-	-	24%	74%	2%		
4.	Karyawan memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi	0	0	21	28	1	180	3,6
	Persentase (%)	0	0	42%	56%	2%		
	Mean	-	1	17	32	1		3,66

Sumber : Kuisisioner diolah penulis (2018)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator variabel Disiplin ( $X_2$ ) adalah sebagai berikut:

- a. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan "indikator Kehadiran" adalah 19 orang (38%) menjawab cukup setuju, 30 (60%) orang menjawab setuju dan 1 orang (2%) menjawab sangat setuju.
- b. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan "indikator Ketaatan pada peraturan kerja" adalah 1 orang (2%) menjawab tidak setuju, 16 orang (32%) menjawab cukup setuju, 32 orang (64%) menjawab setuju, dan 1 (2%) orang menjawab sangat setuju.
- c. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan "Indikator Ketaatan pada standar kerja" adalah 12 orang (24%) menjawab cukup setuju, 37 orang (74%) menjawab setuju, dan 1 (2%) orang menjawab sangat setuju.
- d. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan "indikator Tingkat kewaspadaan tinggi" adalah 21 orang (42%) menjawab cukup setuju, 28 orang (56%) menjawab setuju, dan 1 (2%) orang menjawab sangat setuju.

Dari keempat pernyataan variabel Disiplin tersebut dapat diketahui bahwa responden memberikan jawaban dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,66. Nilai ini termasuk dalam kategori "Setuju" yang artinya sebagian besar responden menyatakan pendapat tentang Disiplin yang ada pada CV. Talita Group Pasuruan dalam kategori baik.

#### **4.3.3 Variabel Penempatan Kerja ( $X_3$ )**

Hasil jawaban responden terhadap masing-masing indikator Penempatan Kerja ( $X_3$ ) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Penempatan Kerja (X<sub>3</sub>)**

No	Pernyataan	SKOR					Frekuensi (F) x Bobot Skor (X)	Mean
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1	Karyawan memiliki pengetahuan yang cukup dalam melakukan pekerjaan	0	0	19	30	1	182	3,64
	Persentase (%)			38%	60%	2%		
2	Penempatan kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan	0	0	15	30	5	190	3,8
	Persentase (%)	0	0	30%	60%	10%		
3	Penempatan kerja sangat sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki karyawan	0	0	11	31	8	197	3,94
	Persentase (%)	-	-	22%	62 %	16%		
4.	Karyawan memiliki sikap yang baik dalam melakukan suatu pekerjaan	0	0	32	16	2	170	3,4
	Persentase (%)	0	0	64%	32%	4%		
	Mean	0	0	19	27	4		3,7

*Sumber : Kuisisioner diolah penulis (2018)*

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator variabel Penempatan Kerja (X<sub>3</sub>) adalah sebagai berikut:

- a. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan ”indikator Pengetahuan” adalah 19 orang (38%) menjawab cukup setuju, 30 orang (60%) menjawab setuju dan 1 orang (2%) menjawab sangat setuju.

- b. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan ”indikator Kemampuan” adalah 15 orang (30%) menjawab cukup setuju, 30 orang (5%) menjawab setuju, dan 5 (10%) orang menjawab sangat setuju.
- c. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan”indikator Keterampilan” adalah 11 orang (22%) menjawab cukup setuju, 31 orang (62%) menjawab setuju, dan 8 (16%) orang menjawab sangat setuju.
- d. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan”indikator Sikap” adalah 32 orang (64%) menjawab cukup setuju, 16 orang (32%) menjawab setuju, dan 2 (4%) orang menjawab sangat setuju.

Dari keempat pernyataan variabel Penempatan Kerja tersebut dapat diketahui bahwa responden memberikan jawaban dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,7. Nilai ini termasuk dalam kategori “Setuju” yang artinya sebagian besar responden menyatakan pendapat tentang Penempatan Kerja yang ada pada CV. Talita Group Pasuruan dalam kategori baik.

#### **4.3.4 Deskripsi Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil jawaban responden terhadap masing-masing indikator Kinerja Karyawan (Y) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	SKOR					Frekuensi (F) x Bobot Skor (X)	Mean
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1	Kualitas kinerja karyawan memiliki ukuran terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan	0	0	19	28	3	184	3,68
	Persentase (%)	0	0	38%	56%	6%		
2	Hasil jumlah kuantitas kinerja karyawan berkaitan dengan keluaran yang dihasilkan	0	0	15	24	11	196	3,92
	Persentase (%)	0	0	30%	48%	22%		
3	Karyawan selalu memiliki tingkat aktivitas ketepatan waktu	0	0	12	28	10	198	3,98
	Persentase (%)	0	0	24%	56%	20%		
	Mean	0	0	15	27	8		3,86

Sumber : Kuisisioner diolah penulis (2018)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator Kinerja Karyawan (Y) adalah sebagai berikut:

- a. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan ”indikator Kuantitas” adalah 19 orang (38%) menjawab cukup setuju, 28 orang (56%) menjawab setuju, dan 3 (6%) orang menjawab sangat setuju.
- b. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan ”indikator Kualitas” adalah 15 orang (30%) menjawab cukup setuju, 24 orang (48%) menjawab setuju, dan 11 (22%) orang menjawab sangat setuju.

- c. Mayoritas responden yang menjawab pernyataan ”indikator Ketepatan waktu” adalah 12 orang (24%) menjawab cukup setuju, 28 orang (56%) menjawab setuju, dan 10 (20%) orang menjawab sangat setuju.

Dari ketiga pernyataan variabel Kinerja Karyawan tersebut dapat diketahui bahwa responden memberikan jawaban dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,86. Nilai ini termasuk dalam kategori “Setuju” yang artinya sebagian besar responden menyatakan pendapat tentang Kinerja Karyawn yang ada pada CV. Talita Group Pasuruan dalam kategori baik.

#### 4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 4.4.1 Uji Validitas

Validitas Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepala kepada pelanggan atau validitas data dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan teknik korelasi *Product-Moment* dengan bantuan komputer program SPSS 16. Pada penelitian ini uji validitas atas item-item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner dilakukan dengan cara menghitung koefisien korelasi dari masing-masing item dengan skor total yang diperoleh dibandingkan dengan  $r_{tabel}(r_{hitung} > r_{tabel})$ . Untuk menentukan nilai  $r_{tabel}$  dapat dilihat di tabel product moment dengan ketentuan  $r_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%,  $df = n - 2 = 50 - 2 = 48$ , sehingga  $r_{tabel}$  adalah 0,278.

Hasil uji validitas masing-masing variabel dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil uji validitas**

<b>Penyataan</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>r table</b>	<b>Keterangan</b>
X1.1	0.630	0,2732	VALID
X1.2	0.726	0,2732	VALID
X1.3	0.732	0,2732	VALID
X1.4	0.606	0,2732	VALID
X2.1	0.781	0,2732	VALID
X2.2	0.866	0,2732	VALID
X2.3	0.335	0,2732	VALID
X2.4	0.853	0,2732	VALID
X3.1	0.794	0,2732	VALID
X3.2	0.715	0,2732	VALID
X3.3	0.663	0,2732	VALID
X3.4	0.548	0,2732	VALID

Sumber : Kuisisioner diolah penulis (2019)

Terlihat dari Tabel 4.9 bahwa masing-masing item pernyataan dalam kuisisioner penelitian ini dinyatakan valid. Dapat dikatakan valid karena nilai pearson correlate nya lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel 0,2732.

#### **4.4.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas variabel ditentukan berdasarkan nilai *alpha cronbach*, apabila

nilai alpha lebih besar dari 0,6 maka dikatakan variabel tersebut reliabel atau dapat diandalkan. Hasil uji validitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Realibilitas**

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,602	0,6	Reliabel
Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> )	0,692	0,6	Reliabel
Penempatan Kerja (X <sub>3</sub> )	0,608	0,6	Reliabel

Sumber : Kuisisioner diolah penulis (2019)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS dapat diketahui bahwa nilai *Alpha Cronbach* variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>), Penempatan Kerja (X<sub>3</sub>), dan Kinerja Karyawan (Y) lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan / reliabel.

#### 4.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi linier berganda merupakan suatu persamaan yang menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel bebas dengan satu variabel terikat. Regresi linier berganda diterapkan pada penelitian ini untuk mengukur ada atau tidaknya hubungan antara Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Penempatan Kerja sebagai variabel *independent* (bebas) terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel *dependent* (terikat).

Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.978	.455		-2.148	.037
	Kepemimpinan	.358	.121	.303	2.959	.005
	Disiplin	.690	.133	.519	5.173	.000
	Penempatan Kerja	.241	.115	.187	2.097	.042

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil SPSS diolah penulis, 2019

Dari hasil Tabel di atas menunjukkan persamaan regresi yang dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel bebas yang terdiri dari Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>), dan Penempatan Kerja (X<sub>3</sub>) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) serta dapat menginformasikan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari tabel di atas, diperoleh model regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -978 + 0,358X_1 + 0,690X_2 + 0,241X_3$$

Berdasarkan model regresi di atas dapat dijelaskan bahwa:

1. Nilai konstanta sebesar -978

Nilai konstanta yaitu sebesar -978, dimana apabila variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) dianggap nol atau ditiadakan maka besarnya Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar -978.

2. Nilai koefisien regresi Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,358

Menunjukkan bahwa jika Kepemimpinan ( $X_1$ ) meningkat satu satuan, maka akan dapat meningkatkan maka Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,358 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Artinya jika Kepemimpinan meningkat satu satuan, maka diperkirakan Kinerja Karyawan meningkat sebesar 0,358 satuan.

3. Nilai koefisien Disiplin Kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,690

Menunjukkan bahwa jika Disiplin Kerja ( $X_2$ ) meningkat satu satuan, maka akan dapat meningkatkan maka Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,690 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Artinya jika Disiplin Kerja meningkat satu satuan, maka diperkirakan Kinerja Karyawan meningkat sebesar 0,690 satuan.

4. Nilai koefisien Penempatan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,241

Menunjukkan bahwa jika Penempatan Kerja ( $X_3$ ) meningkat satu satuan, maka akan dapat meningkatkan maka Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,241 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Artinya jika Penempatan Kerja meningkat satu satuan, maka diperkirakan

Kinerja Karyawan meningkat sebesar 0,241 satuan.

Dari model tersebut diketahui adanya pengaruh Kepemimpinan (X1), Penempatan Kerja (X2), dan Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan(Y) yang dilihat dari koefisien regresi  $\neq 0$ .

#### 4.6 Analisis Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi adalah besarnya kontribusi atau sumbangan yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>), Penempatan Kerja (X<sub>3</sub>) dengan variable Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan analisis dengan bantuan program SPSS 16 diperoleh hasil koefisien determinasi seperti terangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.12**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 <sup>a</sup>	.726	.708	.27023

a. Predictors: (Constant), Penempatan Kerja, Disiplin, Kepemimpinan

Sumber: Hasil SPSS diolah penulis (2019)

Berdasarkan tabel 4.14 diatas diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,852 yang artinya kontribusi yang diberikan variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>), Penempatan Kerja (X<sub>3</sub>) dengan variable Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,852 mempunyai hubungan yang kuat dan 70,8% di

pengaruhi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) Sedangkan sisanya 29,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model ini seperti motivasi, kompensasi dll.

## 4.7 Uji Hipotesis

### 4.7.1 Hasil Simultan(Uji F)

Uji F adalah hipotesis simultan yang digunakan untuk mengetahui variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama. Untuk mempermudah dalam analisa uji F penulis menggunakan program SPSS 16 yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.899	3	2.966	40.618	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.359	46	.073		
	Total	12.258	49			

a. Predictors: (Constant), Penempatan Kerja, Disiplin, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil SPSS diolah penulis, 2019

Berdasarkan hasil analisa Uji F diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 40,618 dan  $F_{tabel}$  sebesar 2,80 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 dimana lebih

kecil dari taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, hal ini berarti variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )

#### 4.7.2 Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh parsial antara terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Kriteria pengujian dengan uji t adalah dengan membandingkan nilai signifikansi dari nilai t ( $\alpha= 0,05$ ) dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi uji t  $\leq 0,05$ , maka Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
- b. Jika nilai signifikansi uji t  $> 0,05$ , maka Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Dan hipotesa untuk uji t ini adalah :

$H_1$ = Terdapat pengaruh secara parsial Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

$H_0$  = Tidak terdapat pengaruh parsial variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Jika nilai signifikansi  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05, maka  $H_a$  diterima.

Dari hasil pengolahan data dengan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Uji Parsial dengan Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.978	.455		-2.148	.037
	Kepemimpinan	.358	.121	.303	2.959	.005
	Disiplin	.690	.133	.519	5.173	.000
	Penempatan Kerja	.241	.115	.187	2.097	.042

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil SPSS diolah penulis (2019)

**a. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Diperoleh  $t_{hitung}$  dari hasil analisis regresi linier berganda untuk variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 2,959 dengan nilai t tabel sebesar 2,01290 atau dengan nilai signifikansi 0,005, maka nilai t hitung lebih besar dari t tabel atau nilai signifikansi 0,005, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**b. Variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ )**

Diperoleh  $t_{hitung}$  dari hasil analisis regresi linier berganda untuk variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ ) sebesar 5,173 dengan nilai t tabel sebesar 2,01290 atau dengan nilai signifikansi 0,000, maka nilai t hitung lebih besar dari t tabel atau nilai signifikansi 0,000 tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**c. Variabel Penempatan Kerja ( $X_3$ )**

Diperoleh  $t_{hitung}$  dari hasil analisis regresi linier berganda untuk variabel Penempatan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 2,097 dengan nilai t tabel sebesar 2,01290 atau dengan nilai signifikansi 0,042, maka nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari t tabel atau nilai signifikansi 0,042 tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Penempatan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**d. Variabel yang berpengaruh Dominan**

Dari hasil perhitungan regresi linier berganda, diketahui yang memiliki nilai koefisien regresi paling besar adalah dari koefisien variabel Disiplin ( $X_2$ ) sebesar 5,173 dibandingkan variabel bebas lainnya. Sehingga variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ ) merupakan faktor yang dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y).

## 4.8 Pembahasan

### 4.8.1 Pengaruh Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin ( $X_2$ ), dan Penempatan kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ )

Keberhasilan suatu organisasi dilihat dari kualitas orang yang bekerja di dalam organisasi tersebut, organisasi yang mempunyai metode dan teknologi canggih tetapi tidak diimbangi dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka tujuan organisasi tidak akan tercapai dengan maksimal sebab hal yang paling penting dalam sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil analisa Uji F diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 40,618 dan  $t_{tabel}$  dengan nilai signifikansi sebesar 0.00 dimana lebih kecil dari taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, hal ini berarti variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )

Dalam penelitian ini korelasi berganda ( $R$ ) didapatkan sebesar 0,852 yang artinya kontribusi yang diberikan variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) dengan variable Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah 0,852 mempunyai hubungan yang kuat dan 70,8% di pengaruhi variabel terikat sedangkan sisanya 29,2% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dengan demikian berdasarkan pada hasil tersebut maka dapat diambil suatu kesimpulan pada hipotesis pertama yang menyatakan

bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Talita Group Pasuruan dalam bekerja adalah terbukti kebenarannya.

#### **4.8.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil ini dapat menjelaskan bahwa, Kepemimpinan oleh CV. Talita Group dirasa sudah memenuhi harapan karyawan, yang dapat dilihat dari indikator keberanian yang mendapatkan mean dengan skor 3,98 yang memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lainnya.

Menurut Sutrisno (2014:219), kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Menurut Hasibuan (2013:195), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan mempengaruhi variabel Kinerja dengan diperoleh  $t_{hitung}$  dari hasil analisis regresi linier berganda untuk variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 2.959 dengan nilai  $t$  tabel sebesar 2,01290 atau dengan nilai signifikansi 0,005, maka nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel atau nilai signifikansi 0,005 tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel

Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Umi Khasanah dan M Mukery Warso (2016) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. New March Semarang.

#### **4.8.3 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil ini dapat menjelaskan bahwa, Disiplin oleh CV.Talita Group dirasa sudah memenuhi harapan karyawan, yang dapat dilihat dari indikator ketaatan pada standart kerja yang mendapatkan mean dengan skor 3,78 yang memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan CV. Talita Group Pasuruan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

Menurut Fathoni dalam Supomo (2018:133) Menurut Fathoni dalam Supomo (2018:133), Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Hasibuan (2013:195), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikatakan bahwa variabel Disiplin mempengaruhi variabel Kinerja dengan diperoleh  $t_{hitung}$  dari hasil

analisis regresi linier berganda untuk variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ ) sebesar 5,173 dengan nilai t tabel sebesar 0,000 maka nilai t hitung lebih besar dari t tabel atau nilai signifikansi 0,000 tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rifa'i (2015) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Riau Pulp Pangkalan Kerinci Pelalawan Riau.

#### **4.8.4 Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil ini dapat menjelaskan bahwa, Penempatan oleh CV.Talita Group harus direncanakan dengan baik serta memegang prinsip “ *The Right Man in The Right Place, on The Right Job, in the Right Time*”. Dengan kata lain penempatan orang-orang yang tepat harus pada tempat yang tepat, pekerjaan yang tepat, dan dalam waktu yang tepat.

Menurut Mathis & Jackson (2015:262), “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Hasibuan (2013:195), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikatakan bahwa variabel Penempatan mempengaruhi variabel Kinerja dengan diperoleh  $t_{hitung}$  dari hasil analisis regresi linier berganda untuk variabel Penempatan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 2,097 dengan nilai  $t$  tabel sebesar 0,042 atau dengan nilai signifikansi 0,042, maka nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t$  tabel atau nilai signifikansi 0,042 tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Penempatan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Tanggapan karyawan terhadap variabel Penempatan Kerja tersebut dapat diketahui bahwa responden memberikan jawaban dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 2,097. Nilai ini termasuk dalam kategori “Setuju” yang artinya sebagian besar responden menyatakan pendapat tentang Penempatan Kerja yang ada pada CV. Talita Group Pasuruan dalam kategori baik.

Berdasarkan penelitian para responden tersebut, maka dapat memberikan gambaran bahwa penempatan kerja sangat penting dalam proses menentukan dan mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Karina Octavia Muaja (2017) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulutgo Manado.

Dengan demikian, dalam hipotesis yang menyebutkan bahwa Penempatan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Talita Group Pasuruan.

#### **4.8.5 Variabel bebas yang Berpengaruh Dominan Terhadap kinerja Karyawan**

Dari tiga variabel bebas yang terdiri dari Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ) dapat diketahui bahwa variabel disiplin kerja mempunyai nilai koefisien regresi  $\beta$  (beta) terbesar yaitu 5,173 dibandingkan variabel bebas lainnya. Sehingga variabel Disiplin ( $X_2$ ) merupakan faktor yang dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

Dari uraian dan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel Kepemimpinan, Disiplin dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa jika variabel Kepemimpinan, Disiplin dan Penempatan Kerja ditingkatkan secara bersama-sama maka Kinerja Karyawan akan meningkat.
2. Terdapat pengaruh secara parsial Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik Kepemimpinan maka semakin baik pula Kinerja Karyawan dan sebaliknya semakin buruk Kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan maka semakin buruk Kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh secara parsial Disiplin terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan Disiplin sangat penting perusahaan karena tanpa adanya kedisiplinan maka akan tepat waktu kinerja karyawannya.
4. Terdapat pengaruh secara parsial Penempatan kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa Penempatan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan, maka semakin dapat memberikan penempatan karyawan sesuai pada posisi atau jabatan untuk memperoleh kinerja yang baik dan optimal berdasarkan pada

pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilannya. Karena seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan baik akan dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

5. Diantara ketiga variabel yaitu Kepemimpinan, Disiplin dan Penempatan Kerja, variabel yang dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan adalah variabel Disiplin dengan besarnya pengaruh 3,66% terhadap Kinerja Karyawan

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis pembahasan serta beberapa kesimpulan dan keterbatasan pada penelitian ini, adapun saran-saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini agar mendapatkan hasil yang lebih baik, yaitu:

1. Secara simultan semua variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin ( $X_2$ ), dan Penempatan Kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Maka dari itu CV. Talita group Pasuruan harus mempertahankan kepemimpinan, disiplin dan penempatan kerja.

Pada variabel Kepemimpinan pernyataan yang mendapatkan skor tertinggi dari responden yaitu keberanian. Maka dari itu CV. Talita Group harus di pertahankan hubungan antar atasan dengan karyawan.

Pada variabel Disiplin pernyataan yang mendapatkan skor tertinggi dari responden yaitu ketaatan pada standart kerja. CV. Talita Group harus memberikan hadiah atau rewart jika karyawan mampu mematuhi standart kerja

Pada variabel penempatan pernyataan yang mendapatkan skor tertinggi dari responden yaitu keterampilan. CV. Talita Group harus memberikan bonus jika karyawan memiliki keterampilan lebih.

Secara parsial, variabel bebas kepemimpinan, disiplin, dan penempatan kerja berpengaruh sendiri-sendiri (parsial) terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Maka dari itu CV. Talita Group Pasuruan harus mempertahankan dan meningkatkan lagi Kepemimpinan, Disiplin, dan Penempatan kerja agar kinerja karyawan meningkat.

2. Secara dominan, variabel disiplin mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja, oleh karena itu CV. Talita Group Pasuruan hendaknya mempertahankan Disiplin agar karyawan lebih mematuhi aturan perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- As'ad, Moh, 2013. *Seri Ilmu SDM : Psikologi Industri*, Jilid II, Edisi Keempat, PT BPFE, Yogyakarta
- Alex S. Nitisemito, 2013. *Manajemen Personalialia*, PT. Ghalia, Jakarta
- Ahmad Tohari, Tannady, 2017. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung.
- Badriyah, 2015, penempatan, sumber daya manusia.
- Edy, Sutrisno, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Flippo 2013, *Manajemen Personalialia*, Jilid 2, Edisi ke Enam, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2013, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP Handari Nawawi, 1990.
- Ghozali, Imam, 2013, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Bina Ilmu Surabaya.
- Hasibuan, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosada karya, Bandung.
- Martoyo, 2014, *Manajemen Personalialia*, Edisi III, PT BPFE, Yogyakarta.
- Mathis dan Jackson, 2015, *Kepemimpinan, Penempatan Kerja Dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Bni*
- Mulyadi 2013, *Manajemen MSDM*. IN MEDIA: Bogor.

- Ramdhani 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Medan: Madenatera,
- Robbins dan Coutler 2016, *Manajemen*. Edisi Ke Enam, PT. Prenhallindo.
- Santoso, Singgih, 2013, *SPSS Multivariate*. Penerbit, PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Anggota IKAPI, Jakarta,
- Simamora, Hendry, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke Tiga, STIE YKPN: Yogyakarta.
- Sondang, 2013, *penempatan pada Perusahaan*, PT. Revika Aditama, Bandung.
- Sugiyono, 2016, *Statistika Untuk Penelitian*. CV Alfabeta Bandung.
- Suwatno, T Yuniarsih, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- Sutrisno 2013, *Kepemimpinan & Kinerja*. Kencana Prenada Group.
- Tohardi 2016, *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance*.
- Umar, Husein. 2013,. *Desain penelitian MSDM dan perilaku karyawan*. Rajagrafindo persada. Jakarta.
- Veithzal Rivai, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (dari teori ke praktik)*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

## LAMPIRAN 1 : Kuesioner Penelitian

### IDENTITAS RESPONDEN

#### A. Identitas Responden

Untuk keperluan keabsahan data penelitian ini, saya mengharapkan kepada bapak/Ibu/Sdra/Sdri untuk mengisi data-data berikut ini:

Nama : ..... (boleh tidak diisi)

Jenis kelamin : ( ) Pria ( ) Wanita Usia saat ini

Usia (Pilih salah satu dibawah ini)

( ) 28 - 25 tahun ( ) 21 – 30 tahun

( ) 31 – 40 tahun ( ) 41 – 50 tahun

Posisi Jabatan : (Pilih salah satu dibawah ini)

( ) Kepala / Pimpinan ( ) Operasional

( ) Staff Administrasi

#### B. Cara Pengisian kuesioner

Silahkan anda pilih jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan kondisi yang ada dengan jalan memberikan tanda (√) pada pilihan jawaban yang tersedia.

1. Sangat Tidak Setuju (STS)

2. Tidak Setuju (TS)

3. Netral (N)

4. Setuju (S)

5. Sangat Setuju (SS)

NO	Kepemimpinan (X1)					Disiplin (X2)					Penempatan Kerja (X3)					Kinerja Karyawan (Y)			
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Rata-rata X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Rata-rata X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Rata-rata X3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Rata-rata Y
1	3	3	3	5	3.5	3	4	3	4	3.5	4	4	5	4	4.25	3	4	5	4
2	4	5	5	4	4.5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.25	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3.75	3	2	4	3	3	4	5	5	4	4.5	3	4	4	3.66666667
4	4	4	3	3	3.5	4	4	3	4	3.75	3	3	4	4	3.5	4	4	3	3.66666667
5	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	4	4	4	3	3.75	3	3	4	3.33333333
6	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	3	3	3	3	3	3	3	4	3.33333333
7	4	4	3	3	3.5	4	4	3	4	3.75	4	3	4	4	3.75	4	4	3	3.66666667
8	4	3	5	5	4.25	3	3	4	3	3.25	4	4	3	3	3.5	3	3	5	3.66666667
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3.5	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4.5	4	5	4	4.33333333
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4.5	4	4	4	4
12	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	4	5	5	3	4.25	3	3	4	3.33333333
13	4	3	3	4	3.5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3.5	4	4	4	4
14	3	4	3	3	3.25	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3
15	4	4	5	4	4.25	4	3	4	3	3.5	4	4	3	4	3.75	5	5	5	5
16	4	4	3	4	3.75	4	4	3	3	3.5	3	3	4	4	3.5	4	4	3	3.66666667
17	4	5	5	4	4.5	4	5	5	5	4.75	4	4	4	4	4	4	5	5	4.66666667
18	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	4	4	5	3	4	3	3	4	3.33333333
19	4	4	3	3	3.5	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4	4	4	3	3.66666667
20	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	3	4	4	3	3.5	3	3	4	3.33333333
21	4	5	5	4	4.5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.75	4	5	5	4.66666667
22	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.75	4	4	4	4
23	4	4	4	5	4.25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.33333333
24	3	4	4	4	3.75	3	3	4	3	3.25	4	4	4	3	3.75	3	3	4	3.33333333
25	4	5	5	5	4.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.66666667
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3.5	4	4	4	4
27	4	5	5	5	4.75	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4.5	4	5	5	4.66666667
28	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	3	3	4	3	3.25	3	4	4	3.33333333
29	4	4	5	5	4.5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.25	4	4	5	4.33333333
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	5	4	4	4.25	4	3	4	3	3.5	4	3	4	4	3.75	4	3	3	3.33333333
32	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3.5	4	4	3	4	3.75	4	4	3	3.66666667
33	3	4	4	4	3.75	3	4	3	4	3.5	3	4	3	3	3.25	3	4	3	3.33333333
34	5	5	4	4	4.5	5	4	4	4	4.25	3	3	4	5	3.75	5	5	4	4.66666667
35	4	5	4	4	4.25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.33333333
36	4	4	3	3	3.5	4	4	3	4	3.75	4	4	3	4	3.75	4	5	3	4
37	5	4	4	4	4.25	3	3	4	3	3.25	3	3	4	3	3.25	3	3	4	3.33333333
38	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	3	3	4	3	3.25	3	3	4	3.33333333
39	4	4	3	4	3.75	4	4	3	4	3.75	4	4	3	4	3.75	4	4	3	3.66666667
40	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	3	3	4	3	3.25	3	3	4	3.33333333
41	4	4	5	4	4.25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	5	4.25	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.25	4	4	5	4.33333333
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	3	4	4	4	3.75	3	4	4	4	3.75	3	4	4	3	3.5	3	4	4	3.66666667
45	4	3	4	4	3.75	4	3	4	3	3.5	4	3	4	4	3.75	4	3	4	3.66666667
46	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3.75	3	4	4	3	3.5	3	4	4	3.66666667
47	4	3	4	4	3.75	4	4	4	3	3.75	4	4	4	4	4	4	5	4	4.33333333
48	4	4	4	3	3.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4.66666667
49	4	5	4	5	4.5	4	4	4	3	3.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	3	4	3	3	3.25	3	4	3	4	3.5	3	4	3	3	3.25	3	4	3	3.33333333

## Correlations

		Kemampuan analitis	Keterampilan berkomunikasi	Keberanian	Kemampuan mendengar	Kepemimpinan
Kemampuan analitis	Pearson Correlation	1	.526**	.148	.108	.630**
	Sig. (2-tailed)		.000	.305	.454	.000
	N	50	50	50	50	50
Keterampilan berkomunikasi	Pearson Correlation	.526**	1	.303*	.097	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000		.032	.502	.000
	N	50	50	50	50	50
Keberanian	Pearson Correlation	.148	.303*	1	.455**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.305	.032		.001	.000
	N	50	50	50	50	50
Kemampuan mendengar	Pearson Correlation	.108	.097	.455**	1	.606**
	Sig. (2-tailed)	.454	.502	.001		.000
	N	50	50	50	50	50
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.630**	.726**	.732**	.606**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Kehadiran	Ketaatan pada peraturan kerja	Ketaatan pada standar kerja	Tingkat Kewaspadaan tinggi	Disiplin
Kehadiran	Pearson Correlation	1	.619**	.087	.494**	.781**
	Sig. (2-tailed)		.000	.548	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
Ketaatan pada peraturan kerja	Pearson Correlation	.619**	1	-.058	.836**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000		.687	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
Ketaatan pada standar kerja	Pearson Correlation	.087	-.058	1	.049	.335*
	Sig. (2-tailed)	.548	.687		.734	.017
	N	50	50	50	50	50
Tingkat Kewaspadaan tinggi	Pearson Correlation	.494**	.836**	.049	1	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.734		.000
	N	50	50	50	50	50
Disiplin	Pearson Correlation	.781**	.866**	.335*	.853**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.017	.000	
	N	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Pengetahuan	Kemampuan	Keterampilan	Sikap	Penempatan Kerja
Pengetahuan	Pearson Correlation	1	.538**	.308*	.359*	.794**
	Sig. (2-tailed)		.000	.029	.010	.000
	N	50	50	50	50	50
Kemampuan	Pearson Correlation	.538**	1	.293*	.075	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000		.039	.603	.000
	N	50	50	50	50	50
Keterampilan	Pearson Correlation	.308*	.293*	1	.133	.663**
	Sig. (2-tailed)	.029	.039		.358	.000
	N	50	50	50	50	50
Sikap	Pearson Correlation	.359*	.075	.133	1	.548**
	Sig. (2-tailed)	.010	.603	.358		.000
	N	50	50	50	50	50
Penempatan Kerja	Pearson Correlation	.794**	.715**	.663**	.548**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Kualitas	Kuantitas	Ketepatan waktu	Kinerja Karyawan
Kualitas	Pearson Correlation	1	.707**	.123	.787**
	Sig. (2-tailed)		.000	.396	.000
	N	50	50	50	50
Kuantitas	Pearson Correlation	.707**	1	.246	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000		.085	.000
	N	50	50	50	50
Ketepatan waktu	Pearson Correlation	.123	.246	1	.613**
	Sig. (2-tailed)	.396	.085		.000
	N	50	50	50	50
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.787**	.869**	.613**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.602	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.692	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.608	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.623	3

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 <sup>a</sup>	.726	.708	.27023

a. Predictors: (Constant), Penempatan Kerja, Disiplin, Kepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.899	3	2.966	40.618	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.359	46	.073		
	Total	12.258	49			

a. Predictors: (Constant), Penempatan Kerja, Disiplin, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.978	.455		-2.148	.037
	Kepemimpinan	.358	.121	.303	2.959	.005
	Disiplin	.690	.133	.519	5.173	.000
	Penempatan Kerja	.241	.115	.187	2.097	.042

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan