

**PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN
(PERILAKU TUGAS DAN PERILAKU HUBUNGAN)
TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN**

**(STUDI PADA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) CABANG
PROBOLINGGO)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**FAHMI MUHAMMAD
NIM. 0710323086**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINSTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2012**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan (Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan) Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo).

Disusun oleh : Fahmi Muhammad

NIM : 0710323086

Fakultas : Ilmu Administrasi

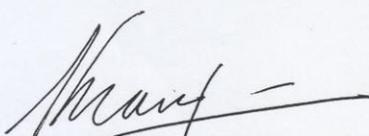
Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 25 Mei 2012

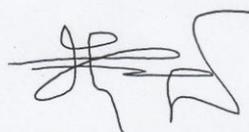
Komisi Pembimbing

Ketua



Dr. Kusdi Rahardjo D.E.A.
NIP. 19570127 198403 1 001

Anggota



Dr. Hamidah Navati Utami S.Sos, M.Si
NIP. 19721117 199802 2 001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 14 Juni 2012
Pukul : 10.00 – 11.00 WIB
Skripsi atas nama : Fahmi Muhammad
Judul : Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan (Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Dr. Kusdi Rahardjo D.E.A
NIP. 19570127 198403 1 001

Dr. Hamidah Nayati Utami S.Sos.M.Si
NIP. 19721117 199802 2 001

Anggota

Anggota

Drs. M Soe' oed Hakam, M.Si
NIP. 19490717 197903 1 002

Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si
NIP. 19530810 198103 2 012

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Juni 2012

Mahasiswa,

METERAI
TEMPEL
PAJAK NEGARA
2588BAAF877429482

6000-DJP

Nama : Fahmi Muhammad

NIM : 0710323086



**PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero)Tbk.
KANTOR CABANG PROBOLINGGO**

Jl.Suroyo No.30 (67211)

Telepon : (0335)421211,422141,424231,426221,422140

Facs : 421267

SURAT KETERANGAN
Nomor :B.92 -XVII/KC/LY/04/2012

Dengan ini menerangkan bahwa :

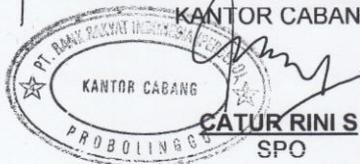
Nama	: Fahmi Muhammad
NIM	: 0710323086
Universitas	: Universitas Brawijaya
Fakultas	: Fakultas Ilmu Administrasi
Jurusan	: S-I Administrasi Bisnis

Melakukan penelitian di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Probolinggo tanggal 05 Maret s/d 05 April 2012.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk diketahui sebagaimana mestinya.

Probolinggo, 16 April 2012

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk.
KANTOR CABANG



CATUR RINI S
SPO



CURRICULUM VITAE*Data Pribadi*

Nama : Fahmi Muhammad
Nomor Induk Mahasiswa : 0710323086
Tempat dan Tanggal Lahir : Probolinggo, 18 Juli 1988
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Alamat : Desa Banyuanyar Lor, Gending, Probolinggo
Telepon/HP : 085232667481
Email : gifah_forever@yahoo.co.id

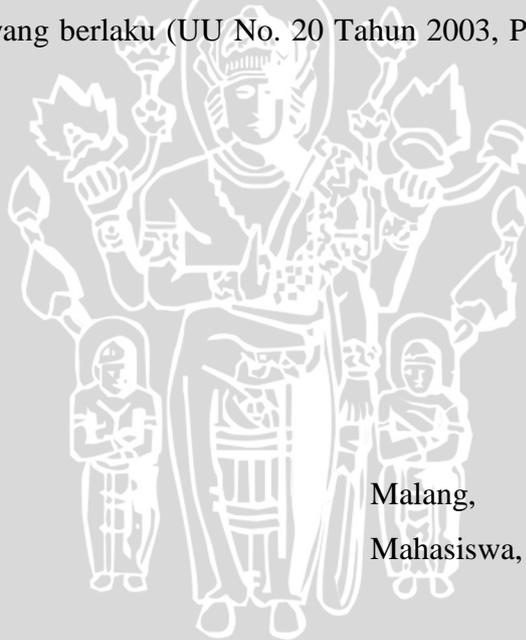
Pendidikan

Tahun	Tempat
1. 2007 – sekarang	: Jurusan Administrasi Bisnis – Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. 2004 – 2007	: SMA Taruna Dra. Zulaeha Leces Probolinggo
3. 2000 – 2004	: SMP Taruna Dra. Zulaeha Leces Probolinggo
4. 1994 – 2000	: MI Miftahul Ulum Banyuanyar Lor Gending Probolinggo
5. 1992 – 1994	: RA Miftahul Ulum Banyuanyar Lor Gending Probolinggo

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).



Malang, Desember 2011
Mahasiswa,

Nama : Fahmi Muhammad
NIM : 0710323086

MOTTO

"Man Jadda Wa Jadda = jika bersungguh-sungguh pasti berhasil"

"JuRus TanDur = Maju Terus Pantang Mundur"

"MAHASISWA BISNIS HARUS PANDAI BERBISNIS"

**"Kesuksesan dapat diraih apabila
dengan usaha lebih dari 100%"**

**"Jangan hanya menunggu, lakukan apa
yang bisa dengan segera. Sekarang!!!"**

"SLOW BUT SURE"

Peace-Love-Unity-Respect

*"Jangan cepat berpuas diri, di atas langit
masih ada langit"*

"Jadilah orang yang suka memberi,
karena itu titipan Allah SWT"

**\$ JANGAN KITA KERJA Mencari UANG
TAPI UANG YANG KERJA UNTUK KITA \$**

LEMBAR PERSEMBAHAN

Puji Syukur kupersembahkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga bisa menyelesaikan skripsi ini. Tidak lupa ucapan terima kasihku untuk orang-orang spesial yang turut berkontribusi dalam menyelesaikan skripsi ini dengan banyak hal-hal ajaib yang kurasakan:

- 1. Baba dan mama yang sudah menjagaku, tak lupa mendoakanku serta dukungan secara materi yang tak kalah penting. I Love U So My Dad and My Mom.*
- 2. My Love Fergita Maretha Sari yang tulus membantu saya dan memotivasi saya.*
- 3. Dosen Pembimbingku Dr. Kusdi Rahardjo D.E.A. terima kasih atas bimbingan, arahan serta bantuannya dalam menyelesaikan skripsi saya dan Dr.Hamidah Nayati Utami, S.Sos., M.Si, terima kasih atas bimbingan, arahan serta bantuannya dalam menyelesaikan skripsi saya dan terimakasih juga sudah pernah mendengar sedikit cerita tentang saya.*
- 4. Seluruh Teman-teman angkatan 2007 dan pembahas 1&2 Gunawan & Sanchez, dan Izzudin atas spssnya.*
- 5. Teman-teman kontrakkan yang telah menjadi teman dan memberikan dukungan serta bantuannya Bogie, Laga, Bayu, Deni, Ayid, Doni, Kumar dan Copex.*
- 6. Barang-barangku yang selalu menemaniku. Mobil Jazz yang setia mengantarku kemanapun yang aku suka. Laptopku yang cerdas dan Stik Drum ku yang selalu memberi inspirasi dan berimajinasi.*
- 7. Kota Malang yang keren dengan udara dinginnya dan pemandangan indahnya serta warganya yang baik, terima kasih atas pengalaman dan memori indah selama di kota wisata dan pendidikan ini.*
- 8. Band idolaku SLANK yang memberi semangat dan mengajakku berpikir kritis terhadap kondisi negara tercinta Indonesia. SLANK The Legend and Never Die. Terus berkarya Mas Bimbim dalam membuat lirik yang indah, kritis, dan semangat nasionalis.*
- 9. The Doctor Valentino Rossi 46 yang telah memberi tontonan seru dalam dunia balap motor MOTOGP. Vale juga merupakan salah satu memberi semangat dalam hidup dan tidak mengenal menyerah dalam menghadapi masalah.*

- Too Sweet To Forget in Malang -

RINGKASAN

Fahmi Muhammad, 2012, **Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan (Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan) Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo)**, Dr. Kusdi Rahardjo D.E.A. dan Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos., M.Si.

Secara singkat Disiplin Kerja Karyawan pada dasarnya merupakan hal penting dalam pelaksanaan tugas bagi karyawan, dikarenakan setiap karyawan memiliki tingkat pemahaman tidak sama terhadap tugas, kewajiban, dan peraturan yang harus dipatuhi. Agar karyawan disiplin diperlukan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan (perilaku tugas dan perilaku hubungan) sangat berperan dalam perkembangan organisasi. Jadi pemimpin harus pandai memilih dan memanfaatkan situasi gaya kepemimpinan apa yang harus diterapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menjelaskan hubungan yang signifikan antara Perilaku Tugas (X_1) dan Perilaku Hubungan (X_2) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y).

Pada penelitian ini menggunakan metode *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 53 orang karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil perhitungan uji F dengan menggunakan program SPSS for windows versi 16.0 maka dapat diketahui bahwa nilai $F > sig$ yaitu sebesar 9,779 sedangkan nilai $sig < 0,000$. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Sedangkan nilai $sig t$ perilaku tugas (X_1) menunjukkan 0,000 dan nilai signifikansi α sebesar 0,05 sehingga $sig t < sig \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Maka berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima karena signifikan t kurang dari 0,05. Nilai $sig t$ perilaku hubungan (X_2) menunjukkan 0,000 dan nilai signifikansi α sebesar 0,05 sehingga $sig t < sig \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Maka berarti H_0 ditolak dan H_2 diterima karena nilai signifikan t kurang dari 0,05.

Berdasarkan dari hasil penelitian ini diketahui adanya hubungan yang positif dan signifikan dari Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan terhadap Disiplin Kerja Karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo. Saran yang diberikan adalah tetap mempertahankan perilaku tugas dan meningkatkan perilaku hubungan agar karyawan disiplin bukan karena paksaan pimpinan melainkan disiplin atas kesadaran sendiri dan hubungan kekeluargaan tercipta antara bawahan dengan atasan serta tujuan bersama akan tercapai.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul "Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan (Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo)".

Skripsi ini dibuat sebagai akhir dari rangkaian pembelajaran sekaligus sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian sarjana di Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya keterlibatan bantuan dari berbagai pihak yang berkenan membantu pemikiran, kritik, dan saran, karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya.
2. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang,
3. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, D.E.A., selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
5. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, D.E.A., selaku Dosen Pembimbing pertama yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan arahan selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Dr. Hamidah Nayati, S.Sos, M.Si, selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan arahan dan masukan selama proses penyusunan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang atas ilmu dan nasihat yang telah diberikan, seluruh staf dan karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang atas bantuannya.

8. Pihak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo, Bapak Pimpinan Cabang, Ibu Catur, Ibu Doty, dan karyawan yang telah meluangkan waktu dan memberikan kesempatan serta bantuan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
9. Baba, Mama, adikku Royyan M., Nadia Uluhiyah M., dan Imtiyazurroisah M., atas kasih sayang, kesabaran, dan segala pengorbanan yang memberikan sumber inspirasi terbesar bagi penulis.
10. Kekasih tercinta Fergita Maretha Sari yang selalu memberi semangat dan perhatian kepada penulis.
11. Kepada seluruh teman-temanku FIA Bisnis angkatan 2007 dan satu bimbingan skripsi yang telah memberikan motivasi, bantuan, kebersamaan, dan dukungannya dalam penyusunan skripsi ini.
12. Teman-teman kontrakan di Perum. Bumi Palapa A2-1 Malang, yang telah menjadi teman dan memberikan dukungan serta bantuan hingga terselesainya skripsi ini.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan informasi dan bimbingan, sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Malang, Juni 2012

Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam keadaan perekonomian yang semakin sulit ini banyak terjadi persaingan di berbagai bidang kehidupan, termasuk didalamnya persaingan dalam dunia bisnis. Banyak perusahaan yang saling berlomba, sehingga hal ini memacu perusahaan untuk berusaha terus maju dalam memperbaiki bisnisnya. Di samping itu dengan adanya kemajuan teknologi, perusahaan dituntut pula untuk dapat mengikuti perkembangan zaman agar tidak tertinggal dengan perusahaan lain.

Selain teknologi dan mengikuti perkembangan zaman yang sudah dicapai perusahaan, namun satu hal yang tidak dapat dipungkiri adalah peran sumberdaya manusia. Manusia merupakan aset terpenting bagi perusahaan, dimana semua aktivitas yang dilakukan akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan. Menurut Robbins (2008:175) “persepsi (*perception*) adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka”.

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi. Menurut Robbins (2008:49) “kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan”. Seorang pemimpin berperan sebagai penyalur dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya, maka

seorang pemimpin harus dapat memimpin dengan kontrol yang cermat, baik dan tegas dalam mengambil keputusan, serta dapat memberikan contoh disiplin kerja yang baik terhadap pegawainya, karena itu pemimpin harus memiliki gaya yang khas untuk dapat mempengaruhi karyawan. Menurut Rivai (2011;2) “kepemimpinan adalah proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya”. Pemimpin dalam suatu organisasi harus mempunyai jiwa kepemimpinan, harus bisa mempengaruhi bawahan, harus bisa mengatur, mengelola, memimpin bawahan dengan kekuatan yang dimilikinya sebagai pimpinan. Menurut Gary Yukl (2007:2) “kepemimpinan adalah subyek yang telah lama menarik perhatian banyak orang”.

Menurut Miftah Thoha (2010:1) “pemimpin adalah penggembala, dan setiap penggembala akan dinyatakan tentang perilaku penggembalanya. Ungkapan ini membuktikan bahwa seorang pemimpin apa pun wujudnya, dimana pun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya”. Menurut Winardi (2007:304) “pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat memengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk mengerahkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran tertentu”. Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin yang dimaksud merupakan tingkah laku pemimpin dalam memberikan inspirasi pada bawahan, menyelesaikan tugas, mengembangkan

bawahan, memperlihatkan kepada bawahan bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan dan menjalankan kewajiban dalam mencapai tujuan.

Menurut Thoha (2000:35) “perilaku pemimpin disebut juga gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku pemimpin. Gaya kepemimpinan yang diterapkan, identik dengan perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin yang dimaksud merupakan kecenderungan orientasi dari aktivitas seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi”. Perilaku tugas mengacu pada adanya penggunaan komunikasi dua arah antara pemimpin dengan bawahan, baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Dimana perilaku seorang pemimpin tersebut akan mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Menurut Rivai (2010:42) “gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahan”.

Hasil studi kepemimpinan *Ohio State University* menunjukkan bahwa perilaku pemimpin pada dasarnya mengarah pada dua kategori yaitu *consideration* dan *initiating structure*. Perhatian (*consideration*) merupakan tingkat sejauh mana pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan bawahan. Struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*) Merupakan tingkat sejauh mana seorang

pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran bawahannya ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Hasil penelitian dari *Michigan University* menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki kecenderungan berorientasi kepada bawahan dan berorientasi pada produksi atau hasil. Menurut teori ini, perilaku pemimpin pada dasarnya terdiri dari perilaku yang pusat perhatiannya kepada manusia dan perilaku yang pusat perhatiannya pada produksi (www.kompas.co.id).

Gaya kepemimpinan (perilaku tugas dan perilaku hubungan) sangat berperan dalam perkembangan organisasi. Karyawan sangat membutuhkan gaya seorang pemimpin untuk dijadikan panutan. Sifat dan perilaku bawahan masing-masing berbeda satu sama lain. Jika pemimpin tidak meluruskan dengan gaya kepemimpinan maka bawahan tidak akan disiplin. Dan faktor tersebut dan menghambat pergerakan roda organisasi. Jadi pemimpin harus pandai memilih dan memanfaatkan situasi gaya kepemimpinan apa yang harus diterapkan pada perusahaan atau organisasi tersebut. Kemudian pemimpin membuat peraturan dan membagi tugas yang tujuannya agar bawahan menjadi disiplin, mengetahui apa yang diinginkan atasan dan bekerja sesuai dengan tugas atau bidangnya masing-masing yang terarah dan jelas agar organisasi dapat berkembang. Pemimpin harus memperhatikan bawahan yang disiplin dan bekerja dengan baik. Karyawan yang disiplin dan kinerjanya bagus diberikan penghargaan oleh pemimpin supaya karyawan yang lain juga disiplin dan kerja yang baik.

Disiplin merupakan hal penting dalam pelaksanaan tugas bagi karyawan, dikarenakan setiap karyawan memiliki tingkat pemahaman tidak sama terhadap tugas, kewajiban, dan peraturan yang harus dipatuhi. Menurut Siagian (2006:305) “Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tertentu”. Hal seperti ini banyak dijumpai di lapangan, para karyawan sebagian besar pada jam kerja justru tidak segera menyelesaikan pekerjaannya. Seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang khas dan memberi contoh yang baik agar dapat ditiru oleh karyawan. Menurut Faustino (1995:232) “tindakan disiplin adalah pengurangan yang dipaksakan oleh majikan terhadap imbalan yang diberikan oleh organisasi karena adanya suatu kasus tertentu”.

Menurut Rivai (2004:424) “pada dasarnya manajemen mengerjakan sesuatu melalui orang lain, dan selanjutnya hal ini sebagai tugas utama para manajer untuk mempersiapkan para karyawan bagi perubahan yang dituntut oleh perusahaan. Diantara perilaku dan persepsi karyawan yang mempengaruhi tingkah laku mereka saat bekerja adalah antisipasi mereka yang mengharapkan masa depan. Para manajer tidak dapat menduga bahwa para karyawan mau menerima perubahan, atau bahkan siap menerima perubahan yang mungkin terjadi. Bahkan, para manajer harus membantu para karyawan untuk mengakui bahwa perlunya perubahan, membantu para karyawan memahami apa yang dikehendaki, membantu mengevaluasi dan menerima implikasi perubahan, membantu para karyawan mengambil langkah yang diperlukan”.

Menurut Rivai (2004:444) “disiplin karyawan perlu alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin kerja karyawan biasanya dilakukan pemimpin atau penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga seorang karyawan yang dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang

bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya”.

Jadi pimpinan ikut berperan serta dalam menciptakan kedisiplinan pegawai, pimpinan harus mampu menggerakkan dan mengarahkan pegawai karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan pegawai. Apabila pimpinan dapat memberikan teladan yang baik, sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan, maka dengan sendirinya disiplin kerja karyawan akan baik. Disiplin sejati apabila para pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya, apabila mereka berpakaian serba baik pada tempatnya, apabila mereka menggunakan perlengkapan dengan hati-hati, apabila mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh kantor atau organisasi dan apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.

Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja salah satunya yaitu gaya seorang pemimpin. Disiplin kerja di suatu organisasi atau perusahaan sebenarnya sangat dipengaruhi dan tergantung dari keberhasilan kepemimpinan. Kunci dari terciptanya disiplin kerja tersebut adalah sejauh mana pemimpin mampu menjalankan proses kepemimpinannya. Hubungan kepemimpinan dengan disiplin kerja menurut Kartono (1988:1-2) “Dalam kekomplekan masyarakat sedemikian manusia harus hidup bersama-sama dan bekerja sama dalam suasana yang tertib dan terbimbing oleh pemimpin, dan tidak bisa hidup menyendiri”. Maka demi efisiensi kerja dalam mencapai tujuan bersama dan untuk mempertahankan hidup bersama, diperlukan bentuk

kerja kooperatif dan semua kegiatan kooperatif dan budaya kerja itu perlu diatur, dan perlu dipimpin.

Di dunia bisnis selalu berhubungan dengan perbankan. Sebagian besar masyarakat Indonesia adalah petani. Bank pertama yang mampu melayani kalangan petani terutama di daerah pedesaan adalah BRI. Sebagai salah satu bank besar di Indonesia, BRI juga dikenal sebagai bank yang dekat dengan rakyat kecil. BRI adalah bank tertua di Indonesia. Awal BRI muncul sebagai bank orang priyayi. Kemudian bank BRI bergerak untuk mendirikan bank dalam bentuk unit ditempatkan terpencil di Indonesia yang umumnya masyarakat kecil khususnya petani. Di Probolinggo BRI merupakan teman bagi petani dan rakyat kecil. BRI berhasil jadi bank besar di Indonesia dengan meningkatkan perekonomian dan pembangunan daerah di Indonesia.

Menurut Annual Report BBRI (2010) mulanya hanya BRI yang melayani nasabah kalangan menengah kebawah dan daerah terpencil, namun sekarang banyak bank umum lain yang mengikuti langkah BRI untuk melayani nasabah kalangan menengah kebawah dan daerah terpencil yang pastinya bank umum lainnya tersebut mampu menyaingi bank BRI. Akan tetapi BRI tetap menjadi teman baik para petani. Selain karena sudah punya nama, dalam pelayanannya karyawan BRI memang baik. Itu semua merupakan kontrol dari pimpinan BRI untuk supaya karyawan disiplin dalam melaksanakan tugas. Peraturan yang ada di BRI diwajibkan setiap karyawan memberi hormat terhadap nasabah. Bank BRI yang memberi layanan jasa keuangan kepada masyarakat harus memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi.

Ketelitian dan kecepatan dalam mengelola uang harus dimiliki setiap karyawan BRI. Tugas pemimpin adalah mengkoordinasi para pegawai, sehingga diharapkan pemimpin dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian disebabkan BRI merupakan Bank besar yang ada di Indonesia. BRI juga merupakan bank yang meraih peringkat bank terbaik berdasarkan *Fitch Rating*. Peringkat ini mencerminkan peningkatan kinerja keuangan BRI yang kuat dan konsisten, dengan posisi yang kuat sebagai bank terdepan dibidang pinjaman mikro di Indonesia, kualitas aset yang memuaskan dan modal yang memadai. Selain itu, hal tersebut dipengaruhi dengan peningkatan kinerja karyawan BRI di seluruh Indonesia. Peran pemimpin sangat berperan dengan peningkatan tersebut. Salah satu BRI cabang yang menyumbang kesuksesan BRI adalah BRI cabang Probolinggo.

Jumlah bank di Probolinggo semakin mengalami kenaikan dengan pesat serta menumbuhkan berbagai inovasi dalam keragaman produk perbankan. Dengan bertambahnya jumlah bank, persaingan untuk menarik dana dari masyarakat semakin meningkat. Bank-bank memperoleh kebebasan untuk menciptakan berbagai produk perbankan. Akibatnya, bank-bank saling berlomba menawarkan tingkat bunga deposito dan tabungan yang lebih tinggi. Perlombaan antar bank dalam menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit demi memperoleh keuntungan yang besar oleh bank-bank komersil dalam prakteknya telah salah langkah, kurang

kehati-hatian atau menyimpang dari aturan-aturan serta ketentuan dari Bank Indonesia.

Menurut Annual Report BRI (2010) posisi BRI versi 500 merek bank paling bernilai sedunia 2011 posisi pemuncak daftar yang dirilis oleh perusahaan konsultan merek *Brand Finance* adalah Bank of America dengan nilai merek mencapai 30,619 miliar dollar AS. BRI menempati peringkat teratas untuk perbankan Indonesia dan satu-satunya merek bank Indonesia yang masuk 200 besar, di posisi 195 dengan brand value senilai 682 juta dollar AS. Bank Mandiri diposisi 208, BCA diposisi 225, BNI diposisi 226, Danamon diposisi 311. Prestasi ini merupakan hasil kerja keras dari semua jajaran pekerja dan manajemen Bank BRI. Atasan dan bawahan BRI saling bekerja sama atas pencapaian prestasi ini. Khususnya gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan BRI dengan disiplin kerja karyawan berkolaborasi dengan baik. Terkait dengan hal tersebut maka gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin penting untuk diperhatikan. Gaya kepemimpinan harus dapat bermanfaat guna menumbuhkan rasa disiplin yang tinggi pada pegawainya.

Alasan peneliti memilih judul “Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan (Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan) Terhadap Disiplin Kerja Karyawan” adalah untuk mengetahui perilaku atasan terhadap bawahan dan sebaliknya mengetahui perilaku bawahan terhadap atasan. Kemudian peneliti juga ingin mengetahui seberapa besar pengaruh gaya seorang pemimpin dalam mendisiplinkan kinerja karyawan yang diambil dari penilaian karyawan.

Dengan pemikiran tersebut diatas, peneliti tertarik untuk menguji secara empiris bagaimana pengaruh persepsi gaya kepemimpinan terhadap kedisiplinan karyawan dalam skripsi yang berjudul **“Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan (Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan) Terhadap Disiplin Kerja Karyawan”** (Studi pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, maka permasalahan yang dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) secara bersama-sama terhadap disiplin kerja karyawan (Y)?
2. Bagaimana pengaruh variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) secara parsial terhadap disiplin kerja karyawan (Y)?
3. Variabel manakah dari Gaya Kepemimpinan yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap disiplin kerja karyawan (Y)?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) secara bersama-sama terhadap disiplin kerja karyawan (Y).
2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) secara parsial terhadap disiplin kerja karyawan (Y).
3. Mengetahui dan menjelaskan variabel dari Gaya Kepemimpinan yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap disiplin kerja karyawan (Y).

D. Kontribusi Penelitian

Manfaat dari dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Aspek Akademis
 - a. Untuk meningkatkan dan menambah pengetahuan praktis bagi peneliti lain tentang permasalahan yang dihadapi suatu perusahaan dalam bidang sumberdaya manusia khususnya mengenai pengaruh persepsi gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan. Serta sebagai pembandingan maupun sebagai informasi tambahan bagi para akademis lain yang mengambil tema penelitian yang serupa.

b. Sebagai bahan wacana untuk masyarakat secara umum tentang upaya menumbuhkan disiplin kerja pada pegawai.

2. Aspek Praktis

Diharapkan dapat berguna bagi Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo sebagai bahan dalam pengukuran disiplin kerja para pegawai.

E. Sistematika Pembahasan

Agar memperoleh suatu gambaran yang lebih jelas tentang penulisan skripsi ini, maka akan diuraikan terlebih dahulu sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I :PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kontribusi penelitian.

BAB II :TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini merupakan penjelasan mengenai tinjauan pustaka yang berhubungan dengan objek penelitian, yaitu pengertian pemimpin, syarat-syarat pemimpin, fungsi pemimpin, pengertian perilaku pemimpin, teori-teori perilaku pemimpin, gaya kepemimpinan berorientasi perilaku tugas dan perilaku hubungan, disiplin kerja karyawan, bentuk disiplin kerja, hubungan gaya kepemimpinan dengan perilaku tugas dan perilaku hubungan, serta model konsep dan hipotesis.

BAB III :METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan, yang mencakup jenis penelitian yang digunakan, variabel penelitian dan pengukurannya, sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

BAB IV :HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai uraian hasil penelitian berupa gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, analisis data, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V :PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil-hasil yang telah dianalisis pada bab terdahulu, serta saran-saran berdasarkan hasil penelitian yang diharapkan berguna sebagai masukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Dio Distarata Putra (2008) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja (Studi Pada Pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III, Banyuwangi). Jenis penelitian yang digunakan untuk penelitian adalah *explanatory research* yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang disebarikan kepada responden dengan sampel sebanyak 42 karyawan, teknik pengambilan sampelnya menggunakan *Sample Enumeration*. Dalam menganalisa data digunakan analisis deskriptif yang berisi distribusi item dari masing-masing variabel, kemudian analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis. Dari hasil pengujian dengan regresi linier berganda dan analisis regresi parsial menunjukkan bahwa variabel struktur pembuatan inisiatif (X1) dan perhatian (X2) terhadap variabel disiplin kerja (Y).
2. Aang Kurniawan (2006) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Redaksi Koran Pendidikan Malang). Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei, yang lebih mendasarkan pada informasi atau data yang dikumpulkan dari responden melalui kuesioner. Sampel penelitian sebanyak 30 karyawan di bagian redaksi

Koran Pendidikan Kota Malang. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda, dimana variabel dependent (Y) adalah Semangat Kerja dan variabel independent adalah Perilaku tugas (X1) dan Perilaku hubungan (X2).

3. Kharisma Darojatin (2007) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada Pegawai Koperasi Mahasiswa Universitas Brawijaya). Penelitian ini bertujuan: 1. Mendiskripsikan kepemimpinan. 2. Menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan yang terdiri dari gaya instruksi (X₁), gaya konsultasi (X₂), gaya partisipasi (X₃), dan gaya delegasi (X₄) terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai. 3. Untuk mengetahui pengaruh diantara variabel kepemimpinan yang terdiri dari gaya instruksi (X₁), gaya konsultasi (X₂), gaya partisipasi (X₃), dan gaya delegasi (X₄) terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai yang ada di koperasi mahasiswa Universitas Brawijaya Malang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksplanatori yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang disebarakan keseluruh responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 40 orang. Adapun dalam menganalisis dan menghitung besarnya pengaruh secara keseluruhan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Kesamaan dalam penelitian tersebut adalah variabel bebas yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan. Perbedaannya adalah variabel bebas

yang diteliti adalah persepsi gaya kepemimpinan sedangkan variabel terikat adalah semangat kerja dan kepuasan kerja.

B. Tinjauan Teoritis

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Miftah Thoha (2010:1) “Pemimpin adalah penggembala, dan setiap penggembala akan dinyatakan tentang perilaku penggembalanya. Ungkapan ini membuktikan bahwa seorang pemimpin apa pun wujudnya, dimana pun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya”. Menurut Winardi (2007:304) “Pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat memengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran tertentu”. Menurut George dalam Hersey Blanchard (1982:98) “Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela”.

Pengertian kepemimpinan secara luas menurut Rivai (2009:2-3) adalah “Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya”. Menurut Robbins (2008:49) “kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi

atau serangkaian tujuan yang ditetapkan”. Pendapat ini menekankan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi karyawan (pengikut) atau sekelompok orang (termasuk perilaku/budayanya) agar dapat berubah sesuai dengan keinginan organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Organisasi yang berhasil memiliki sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi lain yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif.

Thoha (2010:43) menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi termasuk meningkatkan prestasi kerja bawahan jika :

- a. Perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektifitas dalam pelaksanaan kerja.
- b. Perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. Jika tidak dengan cara demikian, maka para bawahan lingkungannya akan merasa kekurangan.

Peran seorang pemimpin dalam usaha meningkatkan prestasi kerja yang berada di bawah kekuasaan dan wewenangnya sangatlah penting, karena bagi seorang pemimpin memiliki perilaku yang baik dalam melaksanakan tugasnya merupakan panutan bagi para bawahannya. Perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugasnya tersebut berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan pemimpin dalam hal mempengaruhi, mendorong dan membimbing serta mengarahkan kegiatan orang lain agar mampu menerima

pengaruh itu dan selanjutnya dapat membantu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010:33), ada empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi:

a) Kecerdasan

Hasil penelitian membuktikan bahwa pimpinan mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pimpinan tidak bisa melampaui terlalu banyak kecerdasan pengikutnya.

b) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan uang intrinsik dibandingkan dari ekstrinsik.

d) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Dikemukakan oleh Siagian (2003:75), bahwa sifat-sifat atau ciri-ciri ideal seorang pemimpin adalah:

- 1) Pengetahuan umum yang luas
- 2) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang
- 3) Sifat inkuisitif
- 4) Kemampuan analitik
- 5) Daya ingat yang kuat
- 6) Kapasitas integratif
- 7) Keterampilan berkomunikasi secara efektif
- 8) Keterampilan mendidik
- 9) Rasionalitas
- 10) Obyektivitas
- 11) Pragmatisme
- 12) Kemampuan menentukan skala prioritas
- 13) Kemampuan membedakan yang tidak penting dan yang penting
- 14) Rasa tepat waktu
- 15) Rasa kohesi yang tinggi
- 16) Naluri relevansi
- 17) Keteladanan
- 18) Kesediaan menjadi pendengar yang baik
- 19) Adaptabilitas

- 20) Fleksibilitas
- 21) Ketegasan
- 22) Keberanian
- 23) Orientasi masa depan
- 24) Sikap yang antisipatif

Seperti yang disebutkan ciri-ciri di atas, pemimpin harus bertanggung jawab atas segala tingkah laku dan berperasaan para pegawai, bagaimana kepercayaan terhadap mereka, memotivasi mereka, meluruskan jalan menuju keberhasilan, peningkatan status, memikirkan masa depan mereka serta hambatan-hambatan yang bisa menyebabkan mereka menjadi frustrasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, Rivai (2009:42) menjelaskan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”.

Selanjutnya, Siagian (2003:30) yang mengemukakan bahwa “Gaya sesungguhnya modalitas dalam kepemimpinan, yang berarti mendalami cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya”. Menurut Rivai (2010:42) “Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin

ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahan”. Menurut Thoha (2010:49) “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Menurut Handoko (2001:293) “Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah menggunakan suatu cara yang digunakan untuk memimpin, mengarahkan, dan mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai.

2. Teori Gaya Kepemimpinan

Berikut ini beberapa teori gaya kepemimpinan, antara lain sebagai berikut :

1) Teori Hersey dan Blanchard

Teori Hersey dan Blanchard terbagi menjadi dua yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

a) Perilaku Tugas

Hersey dan Blanchard (2004:123) menjelaskan tentang perilaku tugas yaitu:

“Kadar upaya pemimpin dalam mengorganisir dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas”.

Pendapat tersebut memaparkan bahwa perilaku tugas merupakan suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan

anggota kelompok, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya dan bagaimana tugas itu harus dicapai. Dalam hal ini pemimpin dituntut untuk berperilaku dengan mendorong bawahan untuk dapat mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan cara memperjelas spesifikasi tugas-tugas bawahan dan mengurangi hal-hal yang menghambat penyelesaian pelaksanaan tugas.

Menurut Hersey dan Blanchard (2004:123) perilaku tugas kepemimpinan didasarkan atas lima dimensi perilaku. Kelima dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1
Instrumen untuk Mengukur Perilaku tugas

Dimensi Perilaku Tugas	Gaya/Perilaku Pemimpin
Penyusunan tujuan	<u>Sejauh mana</u> <u>pemimpin.....</u> Menetapkan tujuan yang perlu dicapai orang orang
Pengorganisasian	Mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orang
Menetapkan batas waktu	Menetapkan dan

Pengarahan	mensyaratkan adanya laporan Memberikan arahan spesifik
Pengendalian	Regular tentang kemampuan Pelaksanaan pekerjaan

Sumber: Hersey dan Blanchard (2004:123)

b) Perilaku Hubungan

Hersey dan Blanchard (2004:114) menjelaskan tentang perilaku hubungan yaitu:

“Kadar upaya kepemimpinan membina hubungan pribadi di antara hubungan pribadi mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan jalan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis dan kemudahan perilaku”.

Pendapat tersebut memaparkan bahwa perilaku hubungan merupakan suatu perilaku seorang pemimpin dalam memberikan kesempatan kepada anggota untuk membicarakan segala sesuatunya yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan bawahan.

Menurut Hersey dan Blanchard (2004:114) perilaku hubungan kepemimpinan didasarkan atas lima dimensi perilaku. Kelima dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2
Instrumen untuk Mengukur Perilaku Hubungan

Dimensi Perilaku Hubungan	Gaya/Perilaku Pemimpin
	<u>Sejauh mana</u> <u>pemimpin.....</u>
Penyusunan dukungan	Memberikan dorongan dan dukungan
Mengkomunikasikan	Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima” tentang pekerjaan
Memudahkan interaksi	Memudahkan interaksi diantara orang-orang
Aktif menyimak	Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
Memberikan umpan balik	Memberikan balikan tentang prestasi orang-orang

Sumber : Hersey dan Blanchard (2004:114)

Inti dari konsep perilaku tugas terletak pada proses komunikasi satu arah yaitu petunjuk dari pemimpin yang perlu dilakukan oleh anggota. Sebaliknya, dalam perilaku hubungan terletak pada adanya penggunaan komunikasi dua arah (timbal balik) antara pemimpin dengan anggota, baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya.

2) Studi Kepemimpinan *Michigan University*

Rivai (2009:8) menjelaskan kedua perilaku kepemimpinan berdasar penelitian Michigan adalah sebagai berikut:

a) Pemimpin yang *job centered*

Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan yang ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin.

b) Pemimpin yang *employee centered*

Mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu bawahan dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada pegawai memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi bawahannya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

3) Studi dari *Ohio State University*

Miftah Thoha (2010:25) menyatakan, bahwa staf peneliti dari *Ohio* ini merumuskan kepemimpinan itu sebagai suatu perilaku seseorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup kearah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yaitu : struktur pembuatan inisiatif dan perhatian. Struktur pembuatan inisiatif merupakan tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran bawahannya ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Perhatian merupakan tingkat sejauh mana pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan bawahan.

Kedua perilaku inilah yang digali dan diteliti oleh peneliti universitas *Ohio* ini. Walaupun penekanan utama pada perilaku yang diamati, namun demikian staf peneliti mengembangkan pula kuisisioner pendapat pemimpin dalam mengumpulkan data mengenai persepsi diri dari pemimpin-pemimpin tentang gaya kepemimpinannya.

3. Pemimpin yang Berorientasi Tugas

Gary Yukl (2007:65) “Para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan kerja yang sama seperti bawahannya. Sebaliknya, para manajer yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan,

mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Disamping itu, para manajer yang efektif memandu para bawahannya dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi, tetapi realistis. Perilaku yang berorientasi tugas yang identifikasi oleh para peneliti dari Michigan tampak mirip dengan perilaku yang dinamakan struktur memprakarsai (dalam studi tentang kepemimpinan oleh Ohio State)”.

Menurut Robbins (2008:55) “Pemimpin yang berorientasi produksi adalah seorang pemimpin yang menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari suatu pekerjaan tertentu”. Menurut Fiedler (dalam Hersey dan Blanchard 1982:113) “Para pemimpin yang berorientasi tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang apakah sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin”.

Menurut Miftah Thoha (2010:77) “Perilaku tugas adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, di mana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai”. Selanjutnya disifati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas, dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai.

Indikator perilaku tugas menurut Gary Yukl (2005:81) meliputi merencanakan, menjelaskan, dan memantau.

- a. Merencanakan adalah memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang melakukannya, dan kapan hal itu akan dilakukan.
- b. Menjelaskan atau melakukan klarifikasi peran dan tujuan adalah pengkomunikasian rencana, kebijakan dan harapan peran.
- c. Pemantauan melibatkan pengumpulan informasi tentang operasi unit organisatoris manajer tersebut, termasuk kemajuan kerja, kinerja setiap bawahan, kualitas produk atau jasa, dan keberhasilan proyek atau program.

4. Pemimpin yang Berorientasi Hubungan

Gary Yukl (2007:66) “Bagi para manajer yang efektif, perilaku yang berorientasi tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian, mendukung, dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan memajukan karir mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide bawahan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan. Perilaku ini serupa dengan perilaku yang disebut “pertimbangan” dalam studi kepemimpinan yang dilakukan oleh Ohio State University. Studi Michigan juga menemukan bahwa

manajer yang efektif cenderung menggunakan pengawasan umum dari pada pengendalian ketat. Artinya, para manajer menerapkan tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, tetapi memberikan mereka beberapa otonomi dalam memutuskan cara melakukan pekerjaan dan cara menentukan kecepatan kerja mereka. Likert menganjurkan agar manajer harus memperlakukan tiap bawahan dengan cara sedemikian rupa sehingga orang tersebut akan melihat pengalaman itu sebagai sesuatu yang mendukung dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan”.

Menurut Robbins (2008:55) “Pemimpin yang berorientasi karyawan adalah menekankan hubungan antar personal, mementingkan kebutuhan para karyawan, dan menerima perbedaan-perbedaan individual di antara para anggota”. Menurut Fiedler (dalam Hersey dan Blanchard, 1982:113) “Para pemimpin yang berorientasi hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan”.

Menurut Miftah Thoha (2010:77) “Perilaku hubungan adalah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antarpribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada para bawahan untuk menggunakan potensinya”. Hal semacam ini disifati oleh dukungan sosioemosional, kesetiakawanan, dan kepercayaan bersama.

Indikator perilaku hubungan menurut Gary Yukl (2005: 85) meliputi memberi dukungan, mengembangkan, memberi pengakuan.

- a. Memberi dukungan meliputi beragam luas perilaku yang memperlihatkan pertimbangan, penerimaan, dan perhatian akan kebutuhan dan perasaan orang-orang lain.
- b. Mengembangkan meliputi beberapa praktik manajerial yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian pekerjaan dan kemajuan karir.
- c. Memberi pengakuan melibatkan memberikan pujian dan memperlihatkan apresiasi kepada orang lain atas kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kontribusi yang penting bagi organisasi.

5. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Keberhasilan karyawan dalam menjalankan kewajibannya sangat tergantung pada kesediaan untuk berkorban dan bekerja keras dengan menjauhkan diri dari kepentingan pribadi atau golongan, maka perlu sekali dimiliki kedisiplinan dan mentalitas yang teguh serta memiliki pendirian yang tegas untuk bekerja secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Siagian (2006:305) “Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tertentu”. Menurut Faustino (1995:232) “Tindakan disiplin

adalah pengurangan yang dipaksakan oleh majikan terhadap imbalan yang diberikan oleh organisasi karena adanya suatu kasus tertentu”. Dengan kata lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara suka rela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut Rivai (2004:444) “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Berdasarkan pendapat mengenai pengertian kedisiplinan, maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dan peraturan prosedur kerja yang ada.

b. Tujuan Disiplin

Pentingnya disiplin kerja dalam perusahaan tentunya memiliki tujuan yang harus dicapai. Menurut Nitisemito (2000:301) “Tujuan dari disiplin adalah untuk mendapatkan keselarasan dengan tata tertib yang telah ditetapkan serta untuk memperbaiki tindakan yang tidak baik dengan maksud agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

c. Bentuk-Bentuk Disiplin

Rivai (2004:444) mengemukakan bentuk-bentuk disiplin yaitu:

- 1) Disiplin retributif (*retributive dicipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin korektif (*corrective dicipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Berikut ini disajikan perspektif dari disiplin kerja karyawan menurut Rivai (2004:445).

Tabel 3
Perspektif Disiplin Karyawan

Perspektif	Definisi	Tujuan Akhir
Retributif	Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proporsional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat.	Menghukum si pelanggar
Korektif	Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai	Membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima

	pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.	sehingga dia dapat terus dikaryawan oleh perusahaan.
Hak-Hak Individual	Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan daripada tindakan disiplin.	Melindungi hak-hak individu
Utilitarian	Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian karyawan dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian karyawan kian melambung, maka kerasya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji harus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum.	Memastikan bahwa faeda-faeda tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

Sumber: Rivai (2004 : 445)

Menurut Hani Handoko (2000:154) ada 2 bentuk disiplin sebagai berikut:

- 1) Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk mendorong para karyawan agar sadar mentaati berbagai standard dan aturan, sehingga dapat dicegah berbagai penyelewengan atau pelanggaran.
- 2) Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi terhadap aturan-aturan, dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

d. Pendekatan Disiplin

Berkaitan dengan bentuk-bentuk disiplin di atas, maka Rivai (2004:445) juga mengemukakan tentang bagaimana melakukan pendekatan disiplin kerja. Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disiplin:

1) Aturan tungku panas (*hot stove rule*)

Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas:

- a) Membakar dengan segera
- b) Memberi peringatan
- c) Memberikan hukuman yang konsisten
- d) Membakar tanpa membeda-bedakan

2) Tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*)

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Manajer hendaknya mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini secara berurutan untuk menentukan tindakan. Pedoman-pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran-pelanggaran yaitu: (1) suatu peringatan lisan, (2) suatu peringatan tertulis dan (3) terminasi.

Pelanggaran lisan contohnya: kelalaian dalam pelaksanaan tugas, ketidakhadiran kerja tanpa ijin, dan inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan. Pelanggaran tertulis selanjutnya adalah terminasi misalnya: tidak berada ditempat kerja, kegagalan melapor kerja satu atau dua secara berturut-turut tanpa adanya pemberitahuan, kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan. Sedangkan pelanggaran yang mengarah pada pemecatan langsung adalah: pencurian di tempat kerja, terlibat perkelahian di tempat kerja, pemalsuan kartu jam hadir kerja, kegagalan melapor kerja tiga hari secara berturut-turut tanpa adanya pemberitahuan.

3) Tindakan disiplin positif

Dalam pendekatan ini, berprinsip bahwa hukuman tidaklah memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku. Namun, hukuman hanya mengajar seseorang agar ikut atau membenci alokasi hukuman yang dijatuhkan penyelia. Penekanan pada hukuman ini dapat mendorong para karyawan untuk menipu penyelia mereka daripada mengoreksi tindakan-tindakannya. Tindakan indisipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan tadi, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa para karyawan mesti memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka dan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Persyaratan yang perlu bagi disiplin positif adalah pengkomunikasian persyaratan-persyaratan pekerjaan dan peraturan-peraturan kepada para

karyawan. Setiap orang mesti mengetahui, pada saat diangkat jadi pegawai dan seterusnya, apa yang diharapkan oleh penyelia dan manajemen. Tindakan disiplin positif adalah setiap dengan disiplin progresif dalam hal bahwa tindakan ini juga menggunakan serentetan langkah yang akan meningkatkan urgensi (keperluan mendesak) dan kerasnya hukuman sampai ke langkah terakhir yakni pemecatan.

e. Indikator Disiplin Kerja Pegawai

Tinggi rendahnya pelaksanaan disiplin kerja pegawai dapat diketahui dengan melihat indikatornya. Beberapa indikator disiplin kerja pegawai menurut Nitisemito (2000:320) adalah sebagai berikut:

1. Kepatuhan

Kepatuhan merupakan suatu sikap patuh atau senantiasa menuruti semua peraturan yang ada. Seorang pegawai harus mematuhi semua peraturan yang ada di perusahaan. Hal kepatuhan terhadap peraturan yang ada dalam perusahaan memiliki pengaruh besar dalam mengukur tingkat disiplin kerja pegawai.

a) Kesesuaian penyelesaian tugas dengan target pelaksanaan

Besarnya rasa disiplin pegawai dapat diketahui dari aktivitas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara tepat dan sesuai dengan target dan standar kerja yang berlaku.

b) Kepatuhan terhadap jam kerja

Besarnya rasa disiplin pegawai dapat dilihat dengan kepatuhannya terhadap jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.

c) Kepatuhan terhadap perintah pimpinan

Setiap pegawai wajib untuk mematuhi perintah atasan.

2. Ketertiban

Ketertiban merupakan suatu sikap menuruti semua peraturan yang telah dibuat. Peraturan suatu perusahaan atau organisasi dibuat untuk ditaati dan berlaku bagi seluruh pegawai yang berada di organisasi yang bersangkutan sehingga semua pegawai harus mematuhi peraturan tanpa terkecuali.

a) Ketertiban dalam prosedur kerja

Tingkat ketertiban dalam menjalankan prosedur kerja dapat diartikan sebagai keteraturan pelaksanaan kerja di lingkungan kerja.

b) Ketertiban dalam penggunaan alat-alat kantor

Ketertiban menggunakan alat-alat kantor ini dimaksudkan sebagai tata cara pegawai menggunakan alat-alat kantor yang tersedia sebagai fasilitas penyelesaian pekerjaan.

Menurut Siagian (2006:305) indikator disiplin kerja ada dua, yaitu preventif dan korektif.

1. Pendisiplinan preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar

yang telah ditetapkan. Ada 3 hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin, yaitu:

- a) Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi
 - b) Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi.
 - c) Para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.
2. Pendisiplinan korektif adalah jika ada karyawan yang melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, maka akan dikenakan sanksi disipliner. Ada dua maksud pendisiplinan korektif, yaitu:
- a) Bahwa pengenaan sanksi dilakukan secara obyektif.
 - b) Bahwa sifat sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang telah dilakukan.

6. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja

Disiplin kerja di suatu organisasi atau perusahaan sebenarnya sangat dipengaruhi dan tergantung dari keberhasilan kepemimpinan. Kunci dari terciptanya disiplin kerja tersebut adalah sejauh mana pemimpin mampu menjalankan proses kepemimpinannya. Kartono (1988:1-2) mengatakan: “Dalam kekomplekan masyarakat sedemikian manusia harus hidup bersama-sama dan bekerja sama dalam suasana yang tertib dan terbimbing oleh

pemimpin, dan tidak bisa hidup menyendiri”. Maka demi efisiensi kerja dalam mencapai tujuan bersama dan untuk mempertahankan hidup bersama, diperlukan bentuk kerja kooperatif dan semua kegiatan kooperatif dan budaya kerja itu perlu diatur, perlu dipimpin. ”Dengan diangkatnya seseorang menjadi pimpinan untuk menduduki jabatan pemimpin dalam organisasi atau perusahaan, dengan sendirinya ia mempunyai kekuasaan dan wewenang serta tanggung jawab yang besar terhadap kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya. Ia berhak memerintah para pegawai yang menjadi bawahannya agar mereka mau berbuat dan bertindak sesuai dengan kehendak pimpinan sepanjang hal tersebut menyangkut tugas-tugas kedinasan dan tidak bertentangan dengan peraturan dan tata tertib yang berlaku.

Dengan adanya rasa tanggung jawab semua karyawan terhadap kelancaran tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, maka yang menjadi tujuan bersama dalam organisasi atau perusahaan tersebut akan terwujud. Adanya keinginan bersama itu akan menjadi alasan bagi tindakannya, bukan kemauan atau kehendak lain. Bahkan keinginan dan kemauan untuk mengikuti pemimpin itu merupakan suatu kewajiban, karena adanya ketentuan-ketentuan atau peraturan-peraturan yang mengikat dan mengharuskan setiap karyawan untuk mengikuti perintah pemimpin. Apabila mereka tidak mau mengikuti perintah kedinasan oleh pemimpinnya, maka ia dapat dikenai sanksi hukum sesuai dengan pelanggaran yang dilakukannya. Agar setiap perintah dapat dilaksanakan dengan baik, maka keinginan atau minat setiap karyawan untuk melakukan perintah tetap dibutuhkan. Bila setiap karyawan tidak memiliki

keinginan atau minat yang besar untuk menjalankan atau melakukan perintah atasannya, maka ia akan menyelesaikan tugas-tugas yang diperintahkan itu tanpa hasil yang diharapkan, karena ia mengerjakan tugas-tugas dan pekerjaan tanpa sungguh-sungguh atas kesadaran sendiri. Setiap karyawan harus menyesuaikan dirinya dengan apa yang diharapkan oleh pimpinan tanpa ada rasa paksaan.

Seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk memerintah bawahannya. Maka setiap karyawan yang menjadi bawahannya mempunyai keharusan atau kewajiban untuk selalu patuh dan taat kepada segala perintah yang diberikan oleh pemimpin sepanjang perintah itu berdasarkan atas ketentuan dan peraturan yang berlaku. Seorang karyawan atau bawahan yang selalu patuh terhadap perintah dan menjalankan segala perintah itu dengan baik dan penuh tanggung jawab serta selalu mentaati segala ketentuan yang berlaku dan peraturan yang ada, maka karyawan tersebut dapat dikatakan selalu memiliki kedisiplinan yang tinggi. Bertitik tolak dari konsep dan pengertian tentang kepemimpinan yang baik, karyawan akan mentaati segala perintah dari pimpinannya berdasarkan peraturan dan tata tertib yang berlaku.

7. Model Konsep dan Model Hipotesis

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, dapat diperoleh dua kerangka dalam penelitian ini.

a. Model Konsep

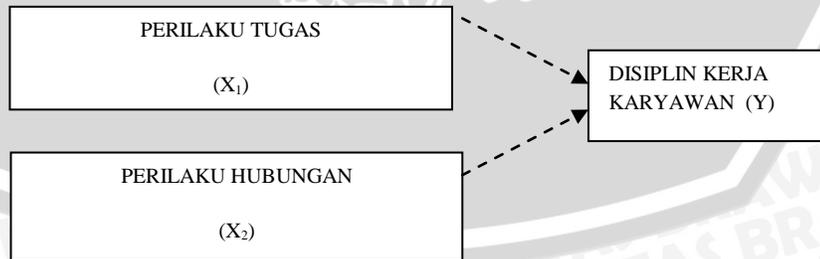
Dari kerangka pemikiran yang telah dikembangkan, maka dapat dijabarkan dengan model konseptual seperti gambar 1 berikut:



Gambar 1
Model Konsep

b. Model Hipotesis

Menurut Arikunto (2002:67), hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan model konsep yang sudah ada, dapat dijabarkan dalam model hipotesis seperti terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2
Model Hipotesis

Keterangan:

----- = Parsial

X_1 : Variabel bebas

X_2 : Variabel bebas

Y : Variabel terikat

Berdasarkan model hipotesis, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga bahwa perilaku tugas berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.
2. Diduga bahwa perilaku hubungan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.
3. Diduga bahwa perilaku tugas dan perilaku hubungan secara simultan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research*. Menurut Singarimbun (1995:5) "*explanatory research* adalah penelitian yang menjelaskan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa". Sugiyono (2009:2) "*explanatory research* pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu". Penggunaan jenis penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan, sehingga dengan pengajuan hipotesis akan diketahui signifikansi pengaruh antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan berorientasi perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap variabel terikat yaitu disiplin kerja.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo yang berlokasi di Kota Probolinggo, tepatnya di Jl. Suroyo No. 30 Probolinggo. Dasar pertimbangan dalam pemilihan lokasi penelitian adalah BRI merupakan Bank besar yang ada di Indonesia khususnya di Probolinggo. Karena BRI dikenal cukup dekat dengan nasabahnya dikarenakan karyawan memberikan pelayanan yang baik terhadap nasabah. Karyawan yang disiplin dengan memberikan pelayanan yang baik dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Alasan lokasi penelitian adalah peneliti ingin mengetahui bisnis perbankan yang ada di BRI dan mengetahui interaksi setiap hari di BRI Cabang Probolinggo yang kebanyakan masyarakat Probolinggo adalah petani.

C. Variabel Penelitian, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2009:38) “variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya”. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu:

a. Variabel Bebas

Menurut Sugiyono (2009:39) “variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat”. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

1. Perilaku Tugas (X_1)
2. Perilaku Hubungan (X_2)

b. Variabel Terikat

Menurut Sugiyono (2009:39) “variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas”, dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah disiplin kerja (Y).

2. Definisi Operasional

Menurut Effendi dalam Singarimbun dan Effendi (2008:46), “Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel”. Definisi persepsi menurut Robbins (2008:175) adalah “proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka”. Definisi gaya kepemimpinan menurut Rivai (2010:42) adalah “perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin. Dapat simpulkan definisi persepsi gaya kepemimpinan adalah interpretasi karyawan tentang perilaku pemimpin dalam memimpin perusahaan. Definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

a. Variabel Perilaku Tugas (X_1)

Perilaku tugas adalah interpretasi karyawan tentang perilaku pemimpin dalam mengatur bawahan yang berorientasi pada tugas-tugas yang dilaksanakan oleh bawahan yang meliputi tindakan, penyusunan tujuan, pengorganisasian, penetapan batas waktu, pengarahan, dan pengendalian.

Indikator Perilaku Tugas, adalah:

- 1) Penyusunan tujuan, yaitu menetapkan tujuan yang perlu dicapai orang-orang.
- 2) Pengorganisasian, yaitu mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orang.
- 3) Menetapkan batas waktu, yaitu menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan.

- 4) Pengarahan, yaitu memberikan arahan spesifik.
- 5) Pengendalian, yaitu regular tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan.

b. Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

Perilaku hubungan merupakan interpretasi karyawan tentang perilaku pemimpin dalam memberikan kesempatan kepada anggota untuk membicarakan segala sesuatunya yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan bawahan, yang diukur berdasarkan penyusunan dukungan, mengkomunikasikan, interaksi, keaktifan menyimak, dan pemberian umpan balik.

Indikator Perilaku Hubungan, adalah:

- 1) Penyusunan dukungan, yaitu memberikan dorongan dan dukungan.
- 2) Mengkomunikasikan, yaitu melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima” tentang pekerjaan.
- 3) Memudahkan interaksi, yaitu memudahkan interaksi diantara orang-orang.
- 4) Aktif menyimak, yaitu berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya.
- 5) Memberikan umpan balik, yaitu memberikan balikan tentang prestasi orang-orang.

Variabel gaya kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan diukur dengan Skala Likert jenjang lima, dengan nilai masing-masing :

sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4), kurang setuju (skor 3), tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1).

c. Variabel Disiplin kerja pegawai (Y)

Disiplin kerja pegawai adalah suatu tingkah laku atas dasar kesadaran yang berkembang dalam diri pegawai yang selalu disesuaikan dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Variabel disiplin kerja pegawai memiliki indikator kepatuhan dan ketertiban.

Indikator kepatuhan memiliki beberapa item yaitu :

1. Kepatuhan terhadap penyelesaian tugas dengan target pelaksanaan.
Besarnya rasa disiplin pegawai dapat diketahui dari aktifitas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara tepat dan sesuai dengan target dan standar kerja yang berlaku.
2. Kepatuhan terhadap jam kerja
Besarnya rasa disiplin pegawai dapat dilihat dengan kepatuhannya terhadap jam kerja yang telah ditentukan oleh organisasi.
3. Kepatuhan terhadap perintah pimpinan
Setiap pegawai wajib untuk mematuhi dan mentaati perintah atasan.

Indikator ketertiban memiliki beberapa item yaitu :

1. Ketertiban dalam prosedur kerja
Tingkat ketertiban dalam menjalankan prosedur kerja dapat diartikan sebagai keteraturan pelaksanaan kerja di lingkungan kerja.
2. Ketertiban dalam menggunakan peralatan kantor

Ketertiban menggunakan alat-alat kantor ini dimaksudkan sebagai tata cara pegawai menggunakan alat-alat kantor yang tersedia sebagai fasilitas penyelesaian pekerjaan.

Tabel 4
Variabel, Indikator, dan Item

Variabel	Indikator	Item
Perilaku Tugas (X_1)	1. Penyusunan tujuan ($X_{1,1}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan b. Pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh karyawan
	2. Pengorganisasian ($X_{1,2}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas kepada karyawan b. Pemimpin mengorganisasikan situasi kerja kepada para karyawan
	3. Menetapkan batas waktu ($X_{1,3}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas b. Pemimpin mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan
	4. Pengarahan ($X_{1,4}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin memberikan arahan tentang cara melakukan tugas b. Pemimpin mengarahkan pelaksanaan tugas secara spesifik
	5. Pengendalian ($X_{1,5}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin meminta laporan kerja secara rutin tentang pelaksanaan pekerjaan b. Pemimpin menerapkan sanksi atau hukum dalam rangka pengawasan tugas

Perilaku Hubungan (X_2)	1.Penyusunan dukungan ($X_{2,1}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin memberi dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan b. Pemimpin bertindak ramah, penuh perhatian kepada karyawan.
	2.Mengkomunikasikan ($X_{2,2}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan b. Pemimpin melibatkan bawahan atau karyawan dalam diskusi tentang aktivitas kerja
	3.Memudahkan interaksi ($X_{2,3}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin menekankan kerja sama tim kepada karyawan b. Pemimpin memudahkan interaksi dengan atasan dan rekan kerja
	4.Aktif menyimak ($X_{2,4}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin menghargai pendapat yang disampaikan oleh bawahan b. Pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan
	5.Umpun balik ($X_{2,5}$)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemimpin memberikan pujian kepada bawahan yang bekerja dengan baik b. Pemimpin memberikan saran dan kritik kepada bawahan yang bekerja kurang memuaskan
Disiplin Kerja (Y)	1.Kepatuhan (Y_1)	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepatuhan penyelesaian tugas b. Kepatuhan terhadap jam kerja c. Kepatuhan terhadap perintah pimpinan
	2.Ketertiban (Y_2)	<ul style="list-style-type: none"> a. Ketertiban dalam prosedur kerja b. Ketertiban menggunakan peralatan kantor

3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur tanggapan responden adalah dengan menggunakan Skala Likert. Menurut Effendi dalam Singarimbun dan Effendi (2008:111) mengemukakan pendapat bahwa “Skala Likert merupakan suatu cara yang lebih sistematis untuk memberi skor pada indeks”. Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pernyataan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban.

Penelitian ini menggunakan program *SPSS for windows version 16.0*.

Adapun metode pengolahannya adalah sebagai berikut :

a. *Editing* (Pengeditan)

Mengambil atau memilih data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

b. *Coding* (Pemberian Kode)

Proses pemberian kode tertentu terhadap macam dari kuesioner untuk kelompok ke dalam kategori yang sama.

c. *Scoring* (Pemberian Skor)

Scoring adalah suatu kegiatan yang berupa penelitian atau pengharapan yang berupa angka-angka kuantitatif yang diperlukan dalam penghitungan hipotesa. Atau mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penghitungan *scoring* digunakan Skala Likert yang pengukurannya sebagai berikut Sugiyono (2009:93):

1) Skor 5 untuk jawaban sangat setuju

- 2) Skor 4 untuk jawaban setuju
- 3) Skor 3 untuk jawaban netral
- 4) Skor 2 untuk jawaban tidak setuju
- 5) Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju.

D. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2009:215) “Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Menurut Sugiyono (2009:215) “Sampel adalah sebagian dari populasi itu”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BRI Cabang Probolinggo yang berjumlah 53 orang kecuali pimpinan cabang, *security*, dan *office boy*.

2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dengan penentuan sampling adalah bahwa tiap unit populasi dihitung (*Sample Enumeration*). Sugiyono (2009:215) “Sampel adalah sebagian dari populasi itu”. Populasi itu misalnya penduduk di wilayah tertentu atau jumlah pegawai pada organisasi itu.

Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampling jenuh karena jumlah tersebut diambil semua sebagai sampel penelitian, jadi jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara

mendatangi karyawan BRI Cabang Probolinggo. Hal ini dilakukan karena diharapkan hasil yang didapatkan dari kuesioner tersebut valid.

E. Pengumpulan Data

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengisian kuesioner oleh responden, yaitu karyawan BRI Kantor Cabang Probolinggo kecuali pimpinan cabang, *security*, dan *office boy*.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dengan penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data jumlah karyawan BRI Cabang Probolinggo kecuali pimpinan cabang, *security*, dan *office boy*, visi dan misi perusahaan, sejarah perusahaan, tugas dan wewenang, dan struktur organisasi.

2. Metode Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan tertutup yang diuji validitas dan reliabilitasnya.

b. Dokumentasi

Merupakan cara pengumpulan data dengan mengadakan pencatatan dokumen-dokumen tertentu perusahaan sebagai pelengkap atau penunjang penelitian.

3. Instrumen Penelitian

a. Daftar Kuesioner

Daftar kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden yang berupa laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui data dan informasi tentang disiplin kerja yang diperoleh dari hasil penelitian secara kuantitatif atas pendapat seluruh karyawan PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo kecuali pimpinan cabang, *security*, dan *office boy*. .

b. Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi dalam penelitian ini digunakan sebagai pelengkap penelitian, yaitu kamera dan buku catatan.

F. Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2009:267) “Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti”. Dengan demikian sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Untuk menguji tingkat validitas data dalam penelitian ini, menggunakan rumus korelasi yang dikemukakan oleh Pearson, yang dikenal dengan rumus korelasi *Product Moment*, (Arikunto, 2006:170) yaitu:

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

x = variabel bebas

y = variabel terikat

Dengan membandingkan indeks korelasi *Product Moment* Pearson dengan level signifikansi 5 %, suatu *item* instrumen dapat diketahui kevalidannya. Apabila signifikansi hasil korelasi di bawah 0,05 (5 %), instrumen dinyatakan valid. Sebaliknya, bila signifikansi hasil korelasi di atas 0,05 (5 %), maka instrumen dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2009:268) “reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan”. Dalam pandangan kuantitatif, suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti yang sama dan menghasilkan data yang sama dan tahun berbeda bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda. Untuk menguji reliabilitas digunakan rumus Alpha Cronbach (Arikunto, 2006:196) yaitu:

$$r_n = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_h^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan:

r_n = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_n^2$ = jumlah varians butir

σ_1^2 = jumlah varians total

Instrumen dapat dikatakan reliabel (handal) apabila nilai α lebih besar dari 0,6. Sedangkan apabila nilai α sebesar 0,6 atau kurang dari 0,6 secara

umum mengidentifikasi kehandalan konsistensi internal yang tidak memuaskan.

G. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Tugas (X_1)

Hasil uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode analisis korelasi *product moment*. Perhitungan dilakukan dengan bantuan program *Statistical Program for Social Science (SPSS) 16.0 for Windows*. Pada variabel gaya kepemimpinan berorientasi pada perilaku tugas (X_1) disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Tugas (X_1)

Item	Koefisien Korelasi (r hitung)	Sig.	Keterangan
X1.1	0.764	0.000	Valid
X1.2	0.662	0.000	Valid
X1.3	0.506	0.000	Valid
X1.4	0.628	0.000	Valid
X1.5	0.768	0.000	Valid
X1.6	0.649	0.000	Valid
X1.7	0.761	0.000	Valid
X1.8	0.801	0.000	Valid
X1.9	0.743	0.000	Valid
X1.10	0.724	0.000	Valid
Alpha Cronbach = 0.885			Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2012

Melalui Tabel 5 diatas dapat dilihat bahwa semua item pada variabel perilaku tugas (X_1) valid, karena hubungan antar skor tiap item dengan skor

total mempunyai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel atau sig. lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang didapatkan sebesar 0.885 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel perilaku tugas (X_1) dapat dikatakan reliabel.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

Hasil uji validitas dan reliabilitas pada variabel perilaku hubungan (X_2) disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

Item	Koefisien Korelasi (r hitung)	Sig.	Keterangan
X2.1	0.685	0.000	Valid
X2.2	0.841	0.000	Valid
X2.3	0.873	0.000	Valid
X2.4	0.610	0.000	Valid
X2.5	0.532	0.000	Valid
X2.6	0.699	0.000	Valid
X2.7	0.686	0.000	Valid
X2.8	0.769	0.000	Valid
X2.9	0.818	0.000	Valid
X2.10	0.669	0.000	Valid

<i>Alpha Cronbach</i> = 0.894	<i>Reliabel</i>
-------------------------------	-----------------

Sumber: Data primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 6 diatas dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel perilaku hubungan (X_2) valid. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel atau sig. lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang didapatkan sebesar 0.894 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel perilaku hubungan (X_2) dapat dikatakan reliabel.

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja Karyawan (Y)

Hasil uji validitas dan reliabilitas pada variabel disiplin kerja karyawan (Y) disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja (Y)

Item	Koefisien Korelasi (r hitung)	Sig.	Keterangan
Y1	0.831	0.000	<i>Valid</i>
Y2	0.771	0.000	<i>Valid</i>
Y3	0.856	0.000	<i>Valid</i>
Y4	0.887	0.000	<i>Valid</i>
Y5	0.866	0.000	<i>Valid</i>
<i>Alpha Cronbach</i> = 0.884			<i>Reliabel</i>

Sumber: Data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel 7 diatas dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel disiplin kerja karyawan valid. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel atau sig. lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang didapatkan sebesar 0.884 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel disiplin kerja karyawan (Y) dapat dikatakan reliabel.

H. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian dengan menggambarkan objek penelitian yang terdiri dari gambaran lokasi penelitian, keadaan responden yang diteliti, serta item-item yang didistribusikan dari masing-masing variabel. Data yang diperoleh diolah kemudian ditabulasikan dalam tabel setelah itu dibahas secara deskriptif. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka persentase.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh koefisien regresi. Rumus yang digunakan dalam analisis ini (Rangkuti, 2001:153) adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan:

a = konstanta

b = koefisien-koefisien regresi

X= Perilaku Tugas (X_1) dan Perilaku Hubungan (X_2)

Y= Disiplin Kerja

Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan, maka metode pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Uji F (secara bersama-sama)

Uji secara bersama-sama yaitu uji statistik untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersamaan (Rangkuti, 2001:154).

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

F = rasio

R^2 = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah anggota sampel

Kriteria pengujian yang ditetapkan dari uji F ini adalah sebagai berikut:

Jika nilai probabilitas F hitung < nilai $\alpha = 5\%$ (0,05) maka variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat dan

Jika nilai probabilitas F hitung > nilai $\alpha = 5\%$ (0,05) maka variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

b. Uji t (secara parsial)

Uji secara parsial yaitu uji statistik secara individu untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji t, guna mengukur variabel dominan dalam penelitian.

$$t = \frac{b}{SE_b}$$

Keterangan:

t = koefisien penentu

b = koefisien variabel bebas

SE_b = Standar Error koefisien b (variabel bebas)

Kriteria penilaian dari hasil uji t ini adalah sebagai berikut:

Apabila nilai probabilitas t hitung $<$ nilai $\alpha = 5\%$ (0,05) maka variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat dan Apabila nilai probabilitas t hitung $>$ nilai $\alpha = 5\%$ (0,05) maka variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Semua perhitungan dalam analisis data ini diolah dengan menggunakan program *Statistical Program for Social Science (SPSS) 16.0 for Windows*.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Perusahaan

Bank Rakyat Indonesia (BRI) pertama kali didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadja pada tanggal 16 Desember 1895. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia.

Pada situasi perang mempertahankan kemerdekaan tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuk Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari Bank Rakyat Indonesia Serikat, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Maatschappij* (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 Tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan Bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia.

Dalam ketentuan itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impot (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-Undang Pokok Perbankan dan Undang-Undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-Undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rural dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai Bank Umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya masih 100% ditangan Pemerintah.

2. Visi dan Misi Bank BRI

1) Visi BRI

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

2) Misi BRI

- a) Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- b) Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang professional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance*.
- c) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang ada pada PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo berbentuk garis atau lini. Pada struktur ini kewenangan serta tanggung jawab berjalan secara vertikal. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



4. Lokasi Perusahaan

Lokasi PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo terletak di jalan Suroyo No. 30 Probolinggo. Jalan ini termasuk dalam jalan raya yang ramai dan dapat dikatakan terletak di jantung kota Probolinggo, sehingga dapat dengan mudah dicapai oleh masyarakat karena didukung dengan transportasi yang mudah.

5. Personalia Perusahaan

Secara keseluruhan jumlah karyawan yang bekerja pada PT. Bank BRI (Persero) Kantor Cabang Probolinggo sejumlah 53 orang kecuali Pimpinan Cabang, *Security*, dan *Office Boy*.

6. Tugas dan Wewenang

PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo merupakan salah satu badan usaha yang bergerak di bidang perbankan. Dalam melayani nasabah tentunya suatu badan usaha memiliki bagian tertentu pada masing-masing bidang dalam menjalankan tugasnya. Tugas dan wewenang setiap bagian antara lain sebagai berikut:

1) Pemimpin Kantor Cabang

- a) Menciptakan dan menjamin kelancaran pelayanan operasional di Kantor Cabang (Kanca), Kanca Pembantu (Kancapem) dan BRI Unit.

- b) Melakukan pembinaan secara aktif dalam meningkatkan kemampuan pegawai di Kanca, Kancapem, dan BRI Unit untuk meningkatkan kualitas setiap fungsi seperti: fungsi marketing, operasional, dan support.
- c) Melakukan negosiasi dan menyetujui tingkat suku bunga simpanan sesuai dengan kewenangannya.
- d) Memprakarsai, merekomendasi dan memutus kredit (kredit baru, suplesi, *review* kredit, restrukturisasi, dan penyelesaian kredit bermasalah) sesuai dengan kewenangannya.

2) Manajer Pemasaran

- a) Mengidentifikasi potensi ekonomi di wilayah kerjanya, sehingga dapat mendukung penyusunan Pasar Sasaran (PS), kriteria Nasabah yang dapat Diterima (KND) dan Rencana Pemasaran Tahunan (RPT) Kanca.
- b) Menetapkan RPT yang menjadi tanggung jawabnya sesuai Rencana Kerja Anggaran (RKA), PS dan KND Kanca.
- c) Memutuskan kredit sesuai kewenangannya.
- d) Memberikan rekomendasi kredit putusan untuk Pinca.

3) *Account Officer* (AO) Ritel / Menengah

- a) Membuat RPT perkreditan atas sektor yang dikelolanya dan bertanggungjawab atas pencapaiannya.
- b) Mempersiapkan dan melaksanakan rencana atas *account* yang menjadi tanggung jawabnya serta memantau hasil yang dapat dicapainya (pendapatan/keuntungan) dan menetapkan prioritas pembinaan atas *account* yang dikelolanya.
- c) Bertindak sebagai pejabat pemrakarsa/penganalisa kredit.
- d) Bertindak sebagai pejabat perekomendasi untuk kredit yang diprakarsai AO lainnya.

4) *Account Officer* (AO) Kredit Penghasilan Tetap (Kretap)/Kredit Pensiun (Kresun)

- a) Melakukan analisis/identifikasi terhadap debitur potensial secara kolektif (instansi).
- b) Membuat RPT Kretap/Kresun dan bertanggungjawab atas pencapaiannya.
- c) Bertindak sebagai pejabat pemrakarsa/penganalisa Kretap/Kresun dan sebagai perekomendasi untuk kredit yang diprakarsai AO lainnya.
- d) Melaksanakan *judgement* secara mandiri sesuai dengan wewenang yang diberikan oleh Pinca.

5) *Account Officer* (AO) Kredit Program

- a) Membuat RPT atas kredit Program sesuai rencana yang di *breakdown* dan bertanggungjawab atas pencapaiannya.
- b) Mempersiapkan dan melaksanakan pembinaan *account* yang menjadi tanggung jawabnya serta memantau hasil (laba/pendapatan) yang dapat dicapainya.
- c) Memprakarsai permohonan kredit program.
- d) Menetapkan skala prioritas dalam pemecahan dan penyelesaian masalah kredit yang timbul.

6) *Funding Officer*

- a) Menyusun rencana kerja tahunan berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh pemimpin Cabang untuknya.
- b) Mengidentifikasi sumber dana potensial/Calon Penyimpan Potensial (CPP) baik perorangan maupun Perusahaan/Instansi.
- c) Mewakili BRI dalam negosiasi dengan calon nasabah penyimpan sesuai batas kewenangannya.
- d) Mengusulkan kepada Pinca hal-hal yang berhubungan dengan kelancaran penghimpunan dana.

7) Manajer Operasional

- a) Memastikan bahwa pengelolaan kas Kanca, dan surat-surat berharga telah benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b) Memastikan bahwa pelayanan kas, pelayanan dana jasa (termasuk devisa) dan pelayanan pinjaman serta kegiatan *back office* telah sesuai ketentuan.
- c) Mengelola kas Kanca dan surat-surat berharga.
- d) Menyetujui pengeluaran biaya eksploitasi, kecuali biaya promosi dan representasi.

8) Asisten Manajer Operasional (AMO)

- a) Memastikan bahwa tidak terjadi transaksi dalam kurun waktu setelah *close system* pada hari kerja sebelumnya sampai dengan awal hari kerja berikutnya.
- b) Memastikan bahwa semua pegawai di bawahannya telah siap di tempatnya masing-masing dan melaksanakan *flag operational* (mengaktifkan atau menonaktifkan terminal *user*).
- c) Mengelola semua surat berharga yang ada di Kanca.
- d) Mengelola pendistribusian surat berharga ke Kanca lain.

9) *Supervisor* Pelayanan Kas

- a) Menyiapkan kuitansi tambahan kas *Supervisor* dan ATM serta menerima uang dari Asisten Manajer Operasional (AMO).
- b) Menyetujui tambahan kas awal *Teller*, membuku dan mendistribusikan uangnya kepada *Teller*.
- c) Menyetujui pembayaran transaksi tunai dan kliring dalam batas wewenangnya.
- d) Melaksanakan fungsi *checker* atas transaksi tunai (pada saat merangkap sebagai *Teller*).

10) *Teller*

- a) Membuat aplikasi tambahan kas awal dan menerima uang dari supervisor/AMO (Asisten Manajer Operasional).
- b) Menerima uang setoran dari nasabah dan mencocokkan dengan tanda setorannya.
- c) Melakukan fungsi *checker* atas transaksi tunai.
- d) Menjaga kas *Teller* tidak melampaui maksimum kas yang ditetapkan.

11) *Payment Point* (PP)

- a) Menerima setoran uang tagihan PLN, PBB, Telkom dari pelanggan.
- b) Memeriksa kebenaran dan keabsahan bukti setoran dan dokumen pendukungnya.

- c) Melakukan penyetoran uang ke Teller atau *Supervisor* (dalam hal bertindak sebagai Teller) atas semua uang yang diterima pada hari yang sama.
- d) Menatakerjakan kuitansi tagihan PLN, Telkom, dan PBB yang diterima dari instansi yang bersangkutan serta mengembalikan kuitansi tagihan yang tersisa.

12) Tim Kurir Kas (TKK)

- a) Melaksanakan pergeseran kas dari Kanca ke Unit Kerja dibawahnya dalam rangka mendukung operasional Unit Kerja di Kanca termasuk memelihara likuiditas secara optimal.
- b) Menjaga keamanan uang yang dibawa untuk menghindari kerugian bank.
- c) Mengelola register CIT (*Cash in Transit*) untuk kepentingan klaim.
- d) Sebagai kurir atas surat-surat/nota-nota maupun laporan-laporan yang diserahkan atau diterima antara Kanca dengan Unit Kerja di bawahnya untuk mendukung kelancaran lalu lintas nota/surat/laporan.

13) Unit Pelayanan Nasabah (*Costumer Service*)

- a) Memberikan informasi kepada calon nasabah mengenai produk dana dan jasa BRI.
- b) Memberikan informasi saldo simpanan, transfer maupun pinjaman bagi nasabah yang membutuhkan.

- c) Memberikan informasi saldo simpanan maupun pinjaman bagi nasabah yang memerlukan
- d) Memberikan pengesahan terhadap kebenaran No. Serie CEPEBRI yang akan dicairkan oleh nasabah.

14) Adminitrasi Dana dan Jasa (Adm. DJS)

- a) Melakukan pengawasan atas semua kegiatan pelayanan dana, jasa (termasuk rekening kerja sama serta devisa) dan pinjaman yang dilakukan oleh petugas Adm. Dana dan Jasa.
- b) Memastikan *input* data pemberian cek/BG (Bilyet Giro) kepada nasabah telah dilakukan sesuai dengan ketentuan.
- c) Mengaktifkan pembukuan rekening simpanan.
- d) Meyakinkan kebenaran bukti pembukuan dengan dokumen sumber dan melakukan pengecekan atas semua transaksi pemindahbukuan dalam bidang dana dan jasa bank.

15) *Supervisor* Administrasi Kredit (Spv. ADK)

- a) Mengelola proses dan prosedur administrasi kredit di Kantor Cabang.
- b) Memantau portofolio kredit retail/menengah (non Tapsun maupun Tapsun) sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajemen Kanca.
- c) Memastikan bahwa ketaatan terhadap KUP BRI dan PKK untuk setiap permohonan kredit telah dilaksanakan dengan memberikan

pendapat/opini bahwa pemberian kredit telah sesuai dengan KUP BRI dan PKK serta kriteria yang ditetapkan telah dipenuhi.

- d) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan PTK terutama mengenai pemenuhan persyaratan kredit dan dokumentasi kredit.

16) Operasional Kredit Umum/Komersial (ADK Komersial)

- a) Menerima, meneliti, dan mencatat setiap permohonan kredit sesuai dengan Pasar Sasaran, KRd, dan KND.
- b) Mengadministrasikan pasar sasaran KRd, KND, RPT sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c) Menyiapkan dan mengisi Formulir Pengawasan/Koordinator ADK atas setiap permohonan kredit.
- d) Menyiapkan kredit-kredit yang akan jatuh tempo 3 (tiga) bulan yang akan datang dan melaporkannya kepada Koordinator ADK.

17) Operasional Kredit Briguna (Konsumer) / (ADK Konsumer)

- a) Menerima dan memeriksa kelengkapan persyaratan administrasi atas setiap permohonan kredit.
- b) Membantu nasabah untuk menyiapkan tanda setoran biaya-biaya dalam rangka pemberian kredit.
- c) Menyiapkan Surat Perjanjian Kredit.

- d) Memeriksa putusan kredit untuk memastikan bahwa PTK telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

18) Supervisor Pelayanan Intern (Spv. Pelayanan Intern)

- a) Menyiapkan data pembayaran gaji Pejabat/Pegawai Kanca dan Kanca lain dari PC SIM-SDM dan mengirimkan data pegawai Kanca lain ke Kanca lainnya.
- b) Memeliharakerjakan Register: Aktiva Tetap, penyusutan Aktiva Tetap, Biaya-biaya, Inventaris Kantor yang dibeli dengan biaya eksploitasi, Kas Porti dan lain-lain sesuai ketentuan.
- c) Menindaklanjuti semua temuan audit, baik dari intern maupun ekstern BRI.
- d) Membina dan menilai kinerja semua personil yang menjadi bawahannya.

19) Sekretariat dan SDM

- a) Mengagenda surat-surat keluar dan surat-surat masuk dengan tertib sesuai ketentuan yang berlaku.
- b) Mengatur lalu lintas pembicaraan melalui telepon.
- c) Memeliharakerjakan gaji pegawai sesuai ketentuan yang berlaku, biaya pengobatan, cuti pegawai dan hak-hak pegawai lainnya dengan benar sesuai dengan peraturan/ketentuan kepegawaian yang berlaku.
- d) Memeliharakerjakan file kepegawaian secara tertib.

20) Logistik

- a) Memenuhi kebutuhan logistik/*supplies* kepada pegawai sesuai kebutuhan.
- b) Memenuhi kebutuhan bensin, penggantian suku cadang kendaraan dinas dan kebutuhan logistik lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c) Mengadministrasikan semua Aktiva Tetap Kanca dengan tertib dan benar.
- d) Melakukan penyusutan aktiva tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

21) Supervisor Administrasi Unit (Spv. Adm Unit)

- a) Menjamin keamanan uang kas yang dibawa oleh TKK (Tim Kurir Kas) Kanca untuk mencegah kerugian bank terutama yang terkait dengan BRI Unit.
- b) Melayani kebutuhan kas yaitu kekurangan/kelebihan kas BRI Unit di wilayah kerjanya untuk mendukung operasional BRI Unit.
- c) Menjamin ketertiban register CIT (*Cash in Transit*), TKK dan berkoordinasi dengan Asisten Manajer Operasional (AMO) Kanca untuk pelimpahan CIT.
- d) Menjamin ketertiban penatakerjaan gaji pegawai, biaya pengobatan dan hak-hak pegawai BRI Unit di wilayah kerjanya untuk menjamin bahwa pegawai dapat memperoleh hak-haknya sesuai ketentuan.

7. Upah dan Sistem Penggajian

Dalam perusahaan terjadi hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk kegiatan operasional, sedangkan karyawan menerima upah dan gaji sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Perusahaan membedakan gaji dari masing-masing karyawan tetap dan karyawan kontrak.

Sistem upah dan gaji pada PT. Bank BRI (Persero) cabang Probolinggo adalah sebagai berikut:

- (1) Elemen-elemen Gaji Karyawan Tetap
 - a) Gaji pokok
 - b) Tunjangan keluarga apabila sudah menikah
 - c) Tunjangan kesehatan
 - d) Tunjangan jabatan
- (2) Bagi karyawan kontrak, balas jasa diberikan oleh PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo. Akan tetapi karyawan kontrak memiliki target serta tidak memiliki jabatan dan bisa diangkat menjadi karyawan tetap sesuai dengan perjanjian awal.

8. Jam Kerja

Jam kerja yang berlaku untuk semua karyawan disajikan dalam tabel 8 berikut:

Tabel 8
Jam Kerja

Hari	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin - Jumat	07.30 – 16.30 WIB	12.00 – 13.00 WIB

Sumber: (Data Primer diolah,2012)

B. Gambaran Umum Responden

Dari 53 kuesioner yang disebarakan, dapat diketahui gambaran umum tentang responden yaitu mengenai usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja. Berikut ini disajikan uraian tentang gambaran responden tersebut, yaitu:

1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Usia responden cukup bervariasi dari usia 20 tahun hingga 50 tahun. Untuk memudahkan dalam identifikasi, maka usia responden dikelompokkan menjadi 6 kelompok, yaitu usia 21-25 tahun, 26-30 tahun, 31-35 tahun, 36-40 tahun, 41-45 tahun, dan 46-50 tahun. Adapun jumlah responden dari masing-masing kelompok usia tersebut dapat dilihat pada tabel 9 di bawah ini:

Tabel 9
Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Kelompok Usia (Tahun)	Responden	
	Frekuensi	Persentase
25 – 30	27	50,95 %
31 – 35	11	20,76 %
36 – 40	10	19,86 %
41 – 45	3	5,66 %
46 – 50	2	3,77 %
Total	53	100,00%

Sumber : Data primer, diolah 2012

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa, 24,53% karyawan pada PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo berusia antara 21-25 tahun, 26,42% berusia antara 26-30 tahun, 20,76% berusia antara 31-35 tahun, 19,86% berusia antara 36-40 tahun, 5,66% berusia antara 41-45 tahun dan 3,77% berusia antara 46-50 tahun.

Berdasarkan data tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa usia responden yang paling banyak adalah 21-25 tahun dan 26-30 tahun dapat dikategorikan karyawan PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo yang didirikan tahun 1928 ini banyak yang muda. Dikarenakan bekerja di sektor perbankan membutuhkan konsentrasi kerja yang tinggi, cepat dan tanggap, semangat bekerja, produktif, dan selalu berinovasi dalam pengembangan bisnis di perbankan yang persaingannya sangat ketat. Jadi langkah PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo sudah tepat dalam merekrut karyawan dipilih karyawan muda yang memiliki semangat kerja serta memiliki kreativitas tinggi

agar perusahaan dapat bersaing. Langkah tersebut merupakan bagian dari strategi pengembangan bisnis Bank BRI. Hal yang utama dalam perekrutan karyawan di Bank BRI adalah kecepatan, ketepatan, dan efektivitas dalam bekerja.

2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang. Dimana pria lebih aktif dibandingkan dengan wanita. Komposisi responden pria dan wanita dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10
Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	
	Frekuensi	Persentase
Pria	36	67,93
Wanita	17	32,07
Jumlah	53	100,00%

Sumber : Data primer, diolah 2012

Dari tabel 10 di atas tampak bahwa sebagian besar responden adalah pria yaitu 36 orang (67,93%) dan responden wanita sebesar 17 orang (32,07%). Dengan demikian dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin pria lebih banyak dari pada wanita, hal ini terkait dengan pengaruh gender dalam kehidupan kerja yang mengatakan bahwa karyawan pria lebih aktif dan memiliki kinerja yang baik dalam bekerja dibandingkan dengan karyawan wanita hal ini disebabkan adanya hambatan-hambatan biologis dan emosional yang ada pada wanita. Sedangkan di Bank BRI menuntut mobilitas yang tinggi yang tiap bagian/jabatan tugas dan tanggung jawabnya sangat besar. Wanita memiliki

tingkat ketidakhadiran lebih tinggi dibandingkan pria. Karena tanggung jawab rumah tangga dan keluarga pada wanita. Oleh karena itu karyawan PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo memiliki jumlah karyawan pria lebih banyak.

3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan

Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dimaksud disini adalah pendidikan terakhir sebelum menjadi karyawan BRI Cabang Probolinggo. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 11
Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Responden	
	Frekuensi	Persentase
SMA	0	0 %
D3	11	20,75 %
S1	42	79,25 %
Jumlah	53	100,00%

Sumber : Data primer, diolah 2012

Dari tabel 11 secara keseluruhan jumlah karyawan yang bekerja pada PT. Bank BRI (Persero) Kantor Cabang Probolinggo sejumlah 53 orang kecuali Pimpinan Cabang, *Security*, dan *Office Boy*. Tampak bahwa sebagian besar responden berpendidikan terakhir Sarjana (S1) yaitu 42 orang (79,25%) dan 11 orang (20,75%) berpendidikan Diploma (D3), sedangkan yang berpendidikan SMA tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan relatif tinggi karena berpendidikan Diploma (D3) ke atas, memiliki latar belakang akademik yang memadai sehingga memiliki kemampuan yang baik

dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikasinya adalah bahwa tingkat pendidikan S1 memiliki intelektualitas yang tinggi dalam memahami bisnis perbankan dan persyaratan perusahaan, dalam hal ini perusahaan adalah Bank BRI.

4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden yang dimaksud adalah dihitung sejak karyawan yang bersangkutan menjadi karyawan di BRI Kantor Cabang Probolinggo sampai saat dilakukan penelitian ini. Masa kerja responden dikelompokkan menjadi 6 kelompok, yaitu 1-5 tahun, 6-10 tahun, 11-15 tahun, 16-20 tahun, 21-25 tahun, dan 26-30 tahun. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui gambaran responden berdasarkan masa kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 12
Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Responden	
	Frekuensi	Persentase
1 – 5	19	35,85 %
6 – 10	10	18,87 %
11 – 15	9	16,98 %
16 – 20	8	15,10 %
21 – 25	5	9,43 %
26 – 30	2	3,77 %
Jumlah	53	100,00%

Sumber : Data primer, diolah 2012

Dari tabel 12 di atas tampak bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja 1-5 tahun yaitu 19 orang (35,85%) , 6-10 tahun yaitu 10 orang (18,87%), 11-15 tahun yaitu 9 orang (16,98%), 16-20 tahun yaitu 8 orang (15,10%), 21-25 tahun yaitu 5 orang (9,43%), dan 26-30 tahun yaitu 2 orang

(3,77%). Hal ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja 1-5 tahun. Jika dikaitkan selisih antara masa kerja yang paling lama yakni 26-30 tahun dengan usia PT. Bank BRI (Persero) Kantor Cabang Probolinggo yang didirikan tahun 1928 adalah 58-54 tahun.

Data diatas adalah gambaran umum responden. Respondennya yaitu karyawan PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo. Dari data diatas, akan dibuat tabel tiga dimensi antara lain usia, pendidikan dan masa kerja sebagai berikut.

Tabel 13
Tabel Tiga Dimensi
Gambaran Reponden Berdasarkan Usia, Pendidikan dan Masa Kerja

Pendidikan Usia		Masa Kerja					Total	
		1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 – 25		26 – 30
D3	25 – 30	10	1				11	
Total		10	1				11	
S1	25 – 30	11	5				16	
	31 – 35		7	4			11	
	36 – 40				8		8	
	41 – 45					5	5	
	46 – 50						2	2
Total		11	12	4	8	5	2	42

Sumber: Data primer, diolah 2012

Dari tabel silang diatas tampak bahwa sebagian besar responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan S1 berjumlah 42 orang sedangkan D3 berjumlah 11 orang. Hal ini dikarenakan BRI Cabang Probolinggo membutuhkan karyawan yang berintelektual tinggi sesuai dengan pekerjaan yang dihadapi. Karena tiap bagian kerja di BRI tanggung jawabnya besar dan butuh ketelitian yang tinggi serta cepat dalam pengambilan keputusan. Kaitannya tabel silang

dengan judul skripsi yaitu untuk mengetahui gambaran responden dengan tiga dimensi sekaligus dan memudahkan peneliti untuk menarik kesimpulan dari gambaran responden kemudian membandingkan ke tiga dimensi tersebut.

C. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan kuesioner yang disebarkan kepada 53 responden, dapat dideskripsikan tentang variabel penelitian yaitu persepsi gaya kepemimpinan berorientasi perilaku tugas (X_1), persepsi gaya kepemimpinan berorientasi perilaku hubungan (X_2) dan disiplin kerja karyawan (Y). Pemimpin yang dimaksud adalah Pimpinan Cabang PT. Bank BRI (Persero) Kantor Cabang Probolinggo. Responden diminta untuk menanggapi 25 pernyataan yang terdiri dari 10 pernyataan dari variabel X_1 , 10 pernyataan dari variabel X_2 dan 5 pernyataan dari variabel Y yang telah disediakan pilihan jawabannya, yaitu:

SS = Sangat Setuju dengan skor 5

S = Setuju dengan skor 4

CS = Cukup setuju dengan skor 3

KS = Kurang setuju dengan skor 2

TS = Tidak Setuju dengan skor 1

Pada analisis statistik deskriptif ini berturut-turut akan disajikan tentang perilaku tugas, perilaku hubungan dan disiplin kerja pada PT. Bank BRI (Persero)

Cabang Probolinggo. Setelah variabel dideskripsikan, maka akan diidentifikasi hasil rata-rata skor yang dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Skor terendah = 1
- b. Skor tertinggi = 5
- c. Jumlah kelas = 5

Atas dasar rentang skor diatas, maka interval yang diperoleh = (skor tertinggi-skor terendah)/jumlah kelas = $(5 - 1)/5 = 0,8$. Sehingga dapat ditentukan interval dari masing-masing kelas adalah sebagai berikut:

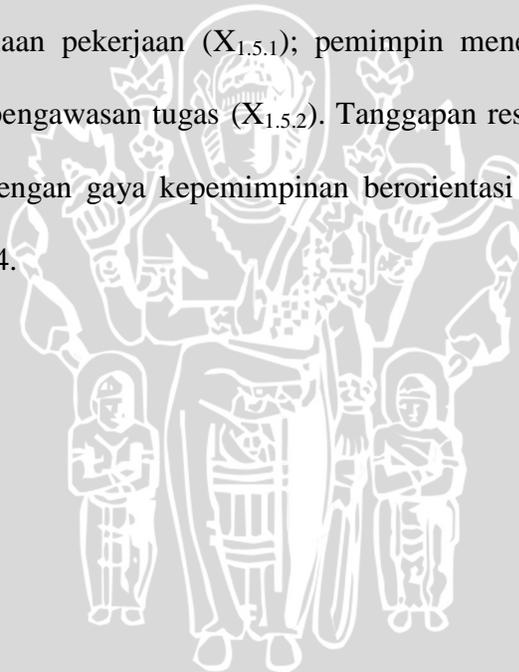
- a. 1,00 – 1,80 = sangat rendah
- b. 1,80 – 2,60 = rendah
- c. 2,60 – 3,40 = cukup
- d. 3,40 – 4,20 = tinggi
- e. 4,20 – 5,00 = sangat tinggi

Gambaran variabel-variabel yang diteliti berdasarkan hasil penyebaran kuesioner selengkapnya akan dikemukakan dalam penjelasan sebagai berikut:

1. Deskripsi gaya kepemimpinan berorientasi perilaku tugas (X_1)

Gaya kepemimpinan berorientasi perilaku tugas (X_1) adalah gaya kepemimpinan yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Terdapat 10 pernyataan dalam variabel ini, yaitu tentang pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan ($X_{1.1.1}$);

pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh karyawan ($X_{1.1.2}$); pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas kepada karyawan ($X_{1.2.1}$); pemimpin mengorganisasikan situasi kerja kepada para karyawan ($X_{1.2.2}$); pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas ($X_{1.3.1}$); pemimpin mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan ($X_{1.3.2}$); pemimpin memberikan arahan tentang cara melakukan tugas ($X_{1.4.1}$); pemimpin mengarahkan pelaksanaan tugas secara spesifik ($X_{1.4.2}$); pemimpin meminta laporan kerja secara rutin tentang pelaksanaan pekerjaan ($X_{1.5.1}$); pemimpin menerapkan sanksi atau hukum dalam rangka pengawasan tugas ($X_{1.5.2}$). Tanggapan responden terhadap 10 item yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan berorientasi perilaku tugas (X_1) dijelaskan pada tabel 14.



Tabel 14

Deskripsi Jawaban Responden Variabel Perilaku Tugas (X₁)

Indikator	Item	Skor Jawaban Responden										Mean Item		Mean Indikator	
		TS		KS		CS		S		SS		Mean	Kategori	Mean	Kategori
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
Penyusunan Tujuan	X _{1.1.1}	0	0	6	11,3	17	32,1	30	56,6	0	0	3,45	Tinggi	3,58	Tinggi
	X _{1.1.2}	0	0	4	7,5	13	24,5	30	56,6	6	11,3	3,72	Tinggi		
Pengorganisasian	X _{1.2.1}	0	0	0	0	6	11,3	39	73,6	8	15,1	4,04	Tinggi	3,98	Tinggi
	X _{1.2.2}	0	0	0	0	12	22,6	33	62,3	8	15,1	3,92	Tinggi		
Menetapkan Batas Waktu	X _{1.3.1}	0	0	4	7,5	15	28,3	33	62,3	1	1,9	3,58	Tinggi	3,66	Tinggi
	X _{1.3.2}	0	0	0	0	16	30,2	35	66,0	2	3,8	3,74	Tinggi		
Pengarahan	X _{1.4.1}	0	0	6	11,3	18	34,0	26	49,1	3	5,7	3,49	Tinggi	3,43	Tinggi
	X _{1.4.2}	0	0	12	22,6	11	20,8	28	52,8	2	3,8	3,38	Cukup		
Pengendalian	X _{1.5.1}	0	0	8	15,1	9	17,0	24	45,3	12	22,6	3,75	Tinggi	3,62	Tinggi
	X _{1.5.2}	0	0	10	18,9	9	17,0	32	60,4	2	3,8	3,49	Tinggi		
Mean Variabel X₁ = 3,65 Kategori Tinggi															

Sumber: Data primer diolah, 2012

Keterangan:

- f = Frekuensi (Jumlah Responden)
- X_{1.1.1} = Pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan
- X_{1.1.2} = Pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh karyawan
- X_{1.2.1} = Pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas kepada karyawan
- X_{1.2.2} = Pemimpin mengorganisasikan situasi kerja kepada karyawan
- X_{1.3.1} = Pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas
- X_{1.3.2} = Pemimpin mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan
- X_{1.4.1} = Pemimpin memberikan arahan tentang cara melakukan tugas
- X_{1.4.2} = Pemimpin mengarahkan pelaksanaan tugas secara spesifik
- X_{1.5.1} = Pemimpin meminta laporan kerja tentang pelaksanaan pekerjaan
- X_{1.5.2} = Pemimpin menerapkan sanksi atau hukum dalam rangka pengawasan tugas

Pada item X_{1.1.1}, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 30 responden (56,6%), dengan mean sebesar 3.45 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu menjelaskan tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan. Pada item X_{1.1.2}, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 30 responden (56,6%), dengan mean

sebesar 3.72 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh karyawan. Pada item $X_{1.2.1}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 39 responden (73,6%), dengan mean sebesar 4.04 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu mengkoordinasikan pelaksanaan kerja. Pada item $X_{1.2.2}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 33 responden (62,3%), dengan mean sebesar 3.92 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu mengorganisasikan situasi kerja kepada para karyawan. Pada item $X_{1.3.1}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 33 responden (62,3%), dengan mean sebesar 3.58 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu menetapkan batas waktu penyelesaian kerja. Pada item $X_{1.3.2}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 35 responden (66,0%), dengan mean sebesar 3.74 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu menetapkan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada item $X_{1.4.1}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 26 responden (49,1%), dengan mean sebesar 3.49 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu memberikan arahan tentang cara melakukan pekerjaan. Pada item $X_{1.4.2}$, mayoritas responden menyatakan setuju

sebanyak 28 responden (52,8%), dengan mean sebesar 3.38 dikategorikan cukup. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin cukup mampu mengarahkan pelaksanaan kerja secara spesifik. Pada item $X_{1.5.1}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 24 responden (45,3%), dengan mean sebesar 3.75 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin selalu meminta laporan kerja secara rutin. Pada item $X_{1.5.2}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 32 responden (60,4%), dengan mean sebesar 3.49. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin menerapkan sanksi dalam rangka pengawasan tugas.

Mean jawaban variabel X_1 sebesar 3.65 (dikategorikan tinggi), menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item dalam variabel X_1 adalah setuju. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada perilaku tugas di PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo tergolong tinggi.

2. Deskripsi gaya kepemimpinan berorientasi perilaku hubungan (X_2)

Gaya kepemimpinan berorientasi perilaku hubungan (X_2). Untuk variabel ini, responden diminta untuk menanggapi 10 pernyataan yaitu pemimpin memberi dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan ($X_{2.1.1}$); pemimpin bertindak ramah, penuh perhatian kepada karyawan ($X_{2.1.2}$); pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan ($X_{2.2.1}$); pemimpin melibatkan bawahan atau karyawan dalam diskusi tentang aktivitas kerja ($X_{2.2.2}$); pemimpin

menekankan kerja sama tim kepada karyawan ($X_{2.3.1}$); pemimpin memudahkan interaksi dengan atasan dan rekan kerja ($X_{2.3.2}$); pemimpin menghargai pendapat yang disampaikan oleh bawahan ($X_{2.4.1}$); pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan ($X_{2.4.2}$); pemimpin memberikan pujian kepada bawahan yang bekerja dengan baik ($X_{2.5.1}$); pemimpin memberikan saran dan kritik kepada bawahan yang bekerja kurang memuaskan ($X_{2.5.2}$). Tanggapan responden terhadap item-item yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan berorientasi perilaku hubungan (X_2) dijelaskan pada tabel 15.

Tabel 15
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

Indikator	Item	Skor Jawaban Responden										Mean Item		Mean Indikator	
		TS		KS		CS		S		SS		Mean	Kategori	Mean	Kategori
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
Penyusunan Dukungan	$X_{2.1.1}$	0	0	0	0	14	26,4	32	60,4	7	13,2	3,87	Tinggi	3,93	Tinggi
	$X_{2.1.2}$	0	0	0	0	17	32,1	19	35,8	17	32,1	4,00	Tinggi		
Mengkomunikasikan	$X_{2.2.1}$	0	0	8	15,1	12	22,6	15	28,3	18	34,0	3,81	Tinggi	3,67	Tinggi
	$X_{2.2.2}$	0	0	0	0	28	52,8	22	41,5	3	5,7	3,53	Tinggi		
Memudahkan Interaksi	$X_{2.3.1}$	0	0	0	0	20	37,7	24	45,3	9	17,0	3,79	Tinggi	3,78	Tinggi
	$X_{2.3.2}$	0	0	0	0	13	24,5	39	73,6	1	1,9	3,77	Tinggi		
Aktif Menyimak	$X_{2.4.1}$	0	0	0	0	23	43,4	26	49,1	4	7,5	3,64	Tinggi	3,60	Tinggi
	$X_{2.4.2}$	0	0	7	13,2	13	24,5	29	54,7	4	7,5	3,57	Tinggi		
Umpan Balik	$X_{2.5.1}$	0	0	0	0	22	41,5	20	37,7	11	20,8	3,79	Tinggi	3,86	Tinggi
	$X_{2.5.2}$	0	0	0	0	15	28,3	26	49,1	12	22,6	3,94	Tinggi		
Mean Variabel $X_2 = 3,77$ Kategori Tinggi															

Sumber: Data primer diolah, 2012

Keterangan:

f = Frekuensi (Jumlah Responden)

$X_{2.1.1}$ = Pemimpin memberi dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan

$X_{2.1.2}$ = Pemimpin bertindak ramah, penuh perhatian kepada karyawan

$X_{2.2.1}$ = Pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan

- X_{2.2.2} = Pemimpin melibatkan bawahan atau karyawan dalam diskusi tentang aktivitas kerja
- X_{2.3.1} = Pemimpin menekankan kerja sama tim kepada karyawan
- X_{2.3.2} = Pemimpin memudahkan interaksi dengan atasan dan rekan kerja
- X_{2.4.1} = Pemimpin menghargai pendapat yang disampaikan oleh bawahan
- X_{2.4.2} = Pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan
- X_{2.5.1} = Pemimpin memberikan pujian kepada bawahan yang bekerja dengan baik
- X_{2.5.3} = Pemimpin memberikan saran dan kritik kepada bawahan yang bekerja kurang memuaskan

Pada item X_{2.1.1}, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 32 responden (60,4%), dengan mean sebesar 3.87 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu memberikan dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Pada item X_{2.1.2}, mayoritas responden menyatakan setuju dan cukup setuju, masing-masing sebanyak 19 responden (35,8%), dengan mean sebesar 4.00 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu bertindak ramah, penuh perhatian. Pada item X_{2.2.1}, mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden (28,3%), dengan mean sebesar 3.81 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu melibatkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan. Pada item X_{2.2.2}, mayoritas responden menyatakan cukup setuju sebanyak 22 responden (41,5%), dengan mean sebesar 3.53 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu melibatkan bawahan dalam diskusi tentang aktivitas kerja. Pada item X_{2.3.1}, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 24 responden (45,3%), dengan mean sebesar 3.79 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata

responden setuju bahwa pemimpin mampu menekankan kerjasama tim. Pada item $X_{2.3.2}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 39 responden (73,6%), dengan mean sebesar 3.77 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu memudahkan interaksi dengan atasan dan rekan kerja. Pada item $X_{2.4.1}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 26 responden (49,1%), dengan mean sebesar 3.64 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu menghargai pendapat bawahan. Pada item $X_{2.4.2}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 29 responden (54,7%), dengan mean sebesar 3.57 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan. Pada item $X_{2.5.1}$, mayoritas responden menyatakan cukup setuju sebanyak 20 responden (37,7%), dengan mean sebesar 3.79 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu memberikan pujian kepada bawahan yang bekerja dengan baik. Pada item $X_{2.5.2}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 26 responden (49,1%), dengan mean sebesar 3.94 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa pemimpin mampu memberikan saran dan kritik kepada bawahan yang bekerja kurang memuaskan.

Mean jawaban variabel X_2 sebesar 3.77 (dikategorikan tinggi), menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item dalam variabel X_2 adalah setuju.

Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada perilaku hubungan di PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo tergolong tinggi.

3. Deskripsi Disiplin Kerja (Y)

Disiplin kerja karyawan (Y), adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dan peraturan prosedur kerja yang ada. Untuk variabel disiplin kerja terdapat 5 pernyataan yang harus ditanggapi responden yaitu tentang: kepatuhan karyawan dalam penyelesaian tugas yang diberikan pemimpin secara tepat dan sesuai dengan target dan standar kerja yang berlaku ($Y_{1.1}$); kepatuhan karyawan terhadap jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan ($Y_{1.2}$); kepatuhan karyawan terhadap perintah pimpinan yang menjadi kewajiban karyawan untuk mematuhi perintah atasan ($Y_{1.3}$); ketertiban karyawan dalam menjalankan prosedur kerja ($Y_{2.1}$); ketertiban karyawan dalam menggunakan peralatan kantor ($Y_{2.2}$).

Tabel 16
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja (Y)

Indikator	Item	Skor Jawaban Responden										Mean Item		Mean Indikator	
		TS		KS		CS		S		SS		Mean	Kategori	Mean	Kategori
		f	%	f	%	f	%	F	%	F	%				
Kepatuhan	Y _{1,1}	0	0	0	0	12	22,6	36	67,9	5	9,4	3,87	Tinggi	3,80	Tinggi
	Y _{1,2}	0	0	0	0	12	22,6	37	69,8	4	7,5	3,85	Tinggi		
	Y _{1,3}	0	0	6	11,3	11	20,8	30	56,6	6	11,3	3,68	Tinggi		
Ketertiban	Y _{2,1}	0	0	6	11,3	4	7,5	40	75,5	3	5,7	3,75	Tinggi	3,75	Tinggi
	Y _{2,2}	0	0	9	17,0	5	9,4	29	54,7	10	18,9	3,75	Tinggi		
Mean Variabel Y = 3,78 Kategori Tinggi															

Sumber: Data primer diolah, 2012

Keterangan:

- f = Frekuensi (Jumlah Responden)
- Y_{1,1} = Kepatuhan karyawan terhadap penyelesaian tugas
- Y_{1,2} = Kepatuhan karyawan terhadap jam kerja
- Y_{1,3} = Kepatuhan karyawan terhadap perintah pimpinan
- Y_{2,1} = Ketertiban karyawan dalam prosedur kerja
- Y_{2,2} = Ketertiban karyawan menggunakan peralatan kantor

Pada item Y_{1,1}, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 36 responden (67,9%), dengan mean sebesar 3.87 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa kepatuhan karyawan dalam penyelesaian tugas yang diberikan pemimpin secara tepat dan sesuai dengan target dan standar kerja yang berlaku. Pada item Y_{1,2}, mayoritas responden menyatakan setuju dan cukup setuju, masing-masing sebanyak 37 responden (69,8%), dengan mean sebesar 3.85 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepatuhan karyawan terhadap jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pada item Y_{1,3}, mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 30 responden (56,6%), dengan mean sebesar 3.68 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa

kepatuhan karyawan terhadap perintah pimpinan yang menjadi kewajiban karyawan untuk mematuhi perintah atasan. Pada item $Y_{2.1}$, mayoritas responden menyatakan cukup setuju sebanyak 40 responden (75,5%), dengan mean sebesar 3.75 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa ketertiban karyawan dalam menjalankan prosedur kerja dimaksudkan sebagai keteraturan pelaksanaan kerja di lingkungan kerja. Pada item $Y_{2.2}$, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 29 responden (54,7%), dengan mean sebesar 3.75 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa ketertiban karyawan dalam menggunakan peralatan kantor dimaksudkan sebagai tata cara pegawai menggunakan alat kantor yang tersedia sebagai fasilitas penyelesaian pekerjaan.

Mean jawaban variabel Y sebesar 3.78 (dikategorikan tinggi), menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item dalam variabel Y adalah setuju. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja karyawan di PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo tergolong tinggi.

D. Analisis Data

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mencari bentuk pengaruh secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri antara gaya kepemimpinan berorientasi perilaku tugas (X_1) dan gaya kepemimpinan berorientasi perilaku hubungan (X_2)

secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan (Y). hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS *for windows versi 16.0*. Adapun hasil analisis regresi linier berganda disajikan pada tabel 16 berikut ini.

Tabel 17
Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data
Analisis Regresi Variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan
Terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Variabel	Std. Error	Koefisien Regresi	t hitung	Sig.
(konstan)	2.790			
Perilaku Tugas	0.108	0.332	1.801	0,078
Perilaku Hubungan	0.106	0.232	1.258	0,214
R	= 0.530			
R Square	= 0.281			
F hitung	= 9.779			
Sig	= 0.000			

Sumber: Data primer diolah, 2012

Adapun persamaan regresi yang diperoleh dari koefisien regresi pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

$$Y = 2,790 + 0,108X_1 + 0,106X_2$$

Konstanta (a) sebesar 2,790 menunjukkan besarnya nilai disiplin kerja karyawan apabila perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) sama dengan nol.

Diketahui besarnya koefisien regresi (bx_1) perilaku tugas (X_1) = 0,108 bernilai positif yang berarti bahwa setiap terjadi peningkatan perilaku tugas (X_1) akan diikuti oleh peningkatan disiplin kerja karyawan (Y) sebesar 0,108, atau

sebaliknya jika terjadi penurunan perilaku tugas (X_1) akan diikuti oleh penurunan disiplin kerja karyawan (Y) sebesar 0,108.

Diketahui besarnya koefisien regresi (b_{x2}) perilaku hubungan (X_2) = 0,106 bernilai positif yang berarti bahwa setiap terjadi peningkatan perilaku hubungan (X_2) akan diikuti oleh peningkatan disiplin kerja karyawan (Y) sebesar 0,106, atau sebaliknya jika terjadi penurunan perilaku hubungan (X_2) akan diikuti oleh penurunan disiplin kerja karyawan (Y) sebesar 0,106.

2. Pengujian Hipotesis

a. Uji F

Uji F bertujuan untuk menguji hubungan signifikansi antara variabel bebas dengan variabel terikat secara bersama-sama. Pengujian hipotesis untuk perilaku tugas dan perilaku hubungan secara simultan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo. Berdasarkan hasil perhitungan uji F dengan menggunakan program SPSS *for windows versi 16.0* maka dapat diketahui bahwa nilai $F > sig$ yaitu sebesar 9,779 sedangkan nilai sig 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo.

b. Uji t

Untuk menunjukkan apakah perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo (Y), maka digunakan uji t. Hasil dari pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Variabel Perilaku Tugas (X_1)

Hasil pengujian terhadap variabel Perilaku Tugas (X_1) diperoleh nilai t_{hitung} 1,801 dengan nilai signifikan sebesar 0,078 ($p < 0,05$) yang berarti H_0 diterima. Dengan demikian variabel Perilaku Tugas (X_1) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y).

2) Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

Hasil pengujian terhadap variabel Perilaku Hubungan (X_2) diperoleh nilai t_{hitung} 1,258 dengan nilai signifikan sebesar 0,214 ($p < 0,05$) yang berarti H_0 diterima. Dengan demikian variabel Perilaku Hubungan (X_2) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y).

E. Pembahasan

1. Pengaruh persepsi gaya kepemimpinan berorientasi perilaku tugas (X_1) terhadap disiplin kerja karyawan (Y)

Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo dengan rata-rata skor 3,65 (dikategorikan tinggi) untuk perilaku tugas (X_1). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa perilaku tugas yang diberikan pemimpin terhadap karyawan tinggi. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya tanggapan yang setuju dari karyawan terhadap kondisi dari masing-masing indikator. Meskipun perilaku tugas tinggi (3,65) namun tidak secara signifikan mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Akan tetapi dipengaruhi faktor lain diantaranya tingkat kesadaran akan disiplin kerja karyawan sudah ada pada setiap karyawan dan peraturan di perusahaan mengenai disiplin kerja juga sudah ada.

Menurut Robbins (2008:92) “sikap (*attitude*) adalah pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Ada tiga komponen utama dari sikap yaitu komponen kognitif (evaluasi), afektif (perasaan), dan perilaku (tindakan) yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Dalam organisasi, sikap sangatlah penting karena komponen perilakunya. Robbins juga menegaskan bahwa sikap memengaruhi

perilaku.” Dapat disimpulkan bahwa sikap dalam perusahaan baik maka perilaku perusahaan juga baik. Namun disiplin kerja karyawan pada perusahaan ini tidak dipengaruhi oleh perilaku tugas. Jadi, sikap dan perilaku pemimpin baik, maka karyawan disiplin dalam bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator penyusunan tujuan ($X_{1,1}$) dikategorikan tinggi terhadap disiplin kerja. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa dari item pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan dan pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh karyawan dikategorikan tinggi, maka akan tercipta disiplin kerja karyawan yang juga tinggi.

Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator pengorganisasian ($X_{1,2}$) dikategorikan tinggi terhadap disiplin kerja. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa dari item pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas kepada karyawan dan pemimpin mengorganisasikan situasi kerja kepada karyawan dikategorikan tinggi, maka akan tercipta disiplin kerja karyawan yang juga tinggi.

Berikutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator menetapkan batas waktu ($X_{1,3}$) dikategorikan tinggi terhadap disiplin kerja. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa dari item pemimpin menetapkan batas waktu

penyelesaian tugas dan pemimpin mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan dikategorikan tinggi, maka akan tercipta disiplin kerja karyawan yang juga tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator pengarahan ($X_{1.4}$) dikategorikan tinggi terhadap disiplin kerja. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa dari item pemimpin memberikan arahan tentang cara melakukan tugas dan pemimpin mengarahkan pelaksanaan tugas secara spesifik dikategorikan tinggi, maka akan tercipta disiplin kerja karyawan yang juga tinggi.

Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator pengendalian ($X_{1.5}$) dikategorikan tinggi terhadap disiplin kerja. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa dari item pemimpin meminta laporan kerja secara rutin tentang pelaksanaan pekerjaan dan pemimpin menerapkan sanksi atau hukum dalam rangka pengawasan tugas dikategorikan tinggi, maka akan tercipta disiplin kerja karyawan yang juga tinggi.

2. Pengaruh persepsi gaya kepemimpinan berorientasi perilaku hubungan (X_2) terhadap disiplin kerja karyawan (Y)

Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo dengan rata-rata skor 3,77 (dikategorikan tinggi) untuk perilaku hubungan (X_2). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa

perilaku hubungan yang diberikan pemimpin terhadap karyawan sudah baik. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya tanggapan yang setuju dari karyawan terhadap kondisi dari masing-masing indikator. Meskipun perilaku hubungan tinggi (3,77) namun tidak secara signifikan mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Akan tetapi dipengaruhi faktor lain diantaranya tingkat kesadaran akan disiplin kerja karyawan sudah ada pada setiap karyawan dan peraturan di perusahaan mengenai disiplin kerja juga sudah ada.

Menurut Robbins (2008:92) “Sikap (*attitude*) adalah pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Ada tiga komponen utama dari sikap yaitu komponen kognitif (evaluasi), afektif (perasaan), dan perilaku (tindakan) yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Dalam organisasi, sikap sangatlah penting karena komponen perilakunya. Robbins juga menegaskan bahwa sikap memengaruhi perilaku.” Dapat disimpulkan bahwa sikap dalam perusahaan baik maka perilaku perusahaan juga baik. Namun disiplin kerja karyawan pada perusahaan ini tidak dipengaruhi oleh perilaku tugas. Jadi, sikap dan perilaku pemimpin baik, maka karyawan disiplin dalam bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator penyusunan dukungan ($X_{2.1}$) dikategorikan tinggi terhadap disiplin kerja. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa dari item pemimpin memberi dukungan kepada karyawan dalam

melaksanakan pekerjaan dan pemimpin bertindak ramah, penuh perhatian kepada karyawan dikategorikan tinggi, maka akan tercipta disiplin kerja karyawan yang juga tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator mengkomunikasikan ($X_{2,2}$) dikategorikan tinggi terhadap disiplin kerja. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa dari item pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan dan pemimpin melibatkan bawahan dalam diskusi tentang aktivitas kerja dikategorikan tinggi, maka akan tercipta disiplin kerja karyawan yang juga tinggi.

Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator memudahkan interaksi ($X_{2,3}$) dikategorikan tinggi terhadap disiplin kerja. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa dari item pemimpin menekankan kerja sama tim kepada karyawan dan pemimpin memudahkan interaksi dengan atasan dan rekan kerja dikategorikan tinggi, maka akan tercipta disiplin kerja karyawan yang juga tinggi.

Berikutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator aktif menyimak ($X_{2,4}$) dikategorikan tinggi terhadap disiplin kerja. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa dari item pemimpin menghargai pendapat yang disampaikan oleh bawahan dan pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan

dikategorikan tinggi, maka akan tercipta disiplin kerja karyawan yang juga tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik ($X_{2.5}$) dikategorikan tinggi terhadap disiplin kerja. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa dari item pemimpin memberikan pujian kepada bawahan yang bekerja dengan baik dan pemimpin memberikan saran dan kritik kepada bawahan dikategorikan tinggi, maka akan tercipta disiplin kerja karyawan yang juga tinggi.

3. Pengaruh persepsi gaya kepemimpinan berorientasi perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap disiplin kerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa perilaku tugas dan perilaku hubungan memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan mencapai 28,1%. Secara simultan perilaku tugas lebih berpengaruh terhadap disiplin kerja dari pada perilaku tugas. Karena perilaku tugas menurut Robbins (2008:55) “Pemimpin yang berorientasi produksi adalah seorang pemimpin yang menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari suatu pekerjaan tertentu”. Jadi pemimpin PT. Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo lebih mengutamakan mengutamakan perilaku tugas agar disiplin kerja selalu tercipta dan tujuan organisasi tercapai. Karena bisnis di dunia perbankan membutuhkan

kedisiplinan kerja yang tinggi dan pemimpin lebih efektif menggunakan gaya kepemimpinan berorientasi perilaku tugas.

Menurut Gary Yukl (2007:65) “Para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan kerja yang sama seperti bawahannya. Sebaliknya, para manajer yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Disamping itu, para manajer yang efektif memandu para bawahannya dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi, tetapi realistis”. Perbankan saat ini sangat ketat dalam persaingan baik nasional maupun internasional, dibutuhkan kinerja yang tinggi dari karyawan dan pimpinan agar perusahaan dapat bersaing.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis data dan pembahasan pada bab IV dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel perilaku tugas (X_1) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan (Y).
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel perilaku hubungan (X_2) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan (Y).
3. Secara bersama-sama variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan (Y).
4. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku tugas (X_1) lebih berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan (Y) dibandingkan dengan perilaku hubungan (X_2).

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan, maka saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Koefisien regresi variabel perilaku tugas (X_1) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh lebih besar terhadap disiplin kerja karyawan. Sehingga Pimpinan PT. Bank BRI (Persero) Kantor Cabang Probolinggo hendaknya mempertahankan dan meningkatkan penyusunan tujuan, pengorganisasian, menetapkan batas waktu, pengarahan, dan pengendalian agar karyawan kerja sesuai dengan kehendak atasan dan memudahkan penerapan disiplin kerja karyawan.
2. Koefisien regresi variabel perilaku hubungan (X_2) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh lebih rendah terhadap disiplin kerja karyawan. Sehingga Pimpinan PT. Bank BRI (Persero) Kantor Cabang Probolinggo hendaknya meningkatkan penyusunan dukungan, mengkomunikasikan, memudahkan interaksi, aktif menyimak, memberi umpan balik agar tidak ada jarak antara atasan dengan bawahan. Maka tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan dalam pengembangan perusahaan lebih mudah tercapai.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan bahan acuan dan perbandingan dalam melakukan penelitian serupa di masa yang akan datang, khususnya tentang Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Berorientasi Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan.

DAFTAR ISI

Halaman

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
MOTTO	
LEMBAR PERSEMBAHAN	
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kontribusi Penelitian.....	11
E. Sistematika Pembahasan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	14
B. Tinjauan Teoritis	16
1. Gaya Kepemimpinan	16
a. Pengertian Kepemimpinan	16
b. Sifat- Sifat Kepemimpinan.....	18
c. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	20
2. Teori Gaya Kepemimpinan	21
3. Pemimpin yang Berorientasi Tugas	26
4. Pemimpin yang Berorientasi Hubungan	28
5. Disiplin Kerja	30
a. Pengertian Disiplin Kerja.....	30
b. Tujuan Disiplin	31
c. Bentuk-Bentuk Disiplin	32
d. Pendekatan Disiplin	34
e. Indikator Disiplin Kerja Pegawai.....	36
6. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja.....	38
7. Model Konsep dan Model Hipotesis.....	41
a. Model Konsep.....	41
b. Model Hipotesis	41



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	43
B. Lokasi Penelitian.....	43
C. Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran.....	44
1. Variabel Penelitian.....	44
2. Definisi Operasional.....	45
3. Skala Pengukuran.....	49
D. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	51
1. Populasi.....	51
2. Sampel.....	51
3. Teknik Pengambilan Sampel.....	51
E. Pengumpulan Data.....	52
1. Jenis dan Sumber Data.....	52
2. Metode Pengumpulan Data.....	53
3. Instrumen Penelitian.....	53
F. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	54
1. Uji Validitas.....	54
2. Uji Reliabilitas.....	55
G. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	56
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perilaku Tugas.....	56
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perilaku Hubungan.....	57
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Disiplin Kerja.....	58
H. Analisis Data.....	59
1. Analisis Deskriptif.....	59
2. Analisis Regresi Linear Berganda.....	59

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

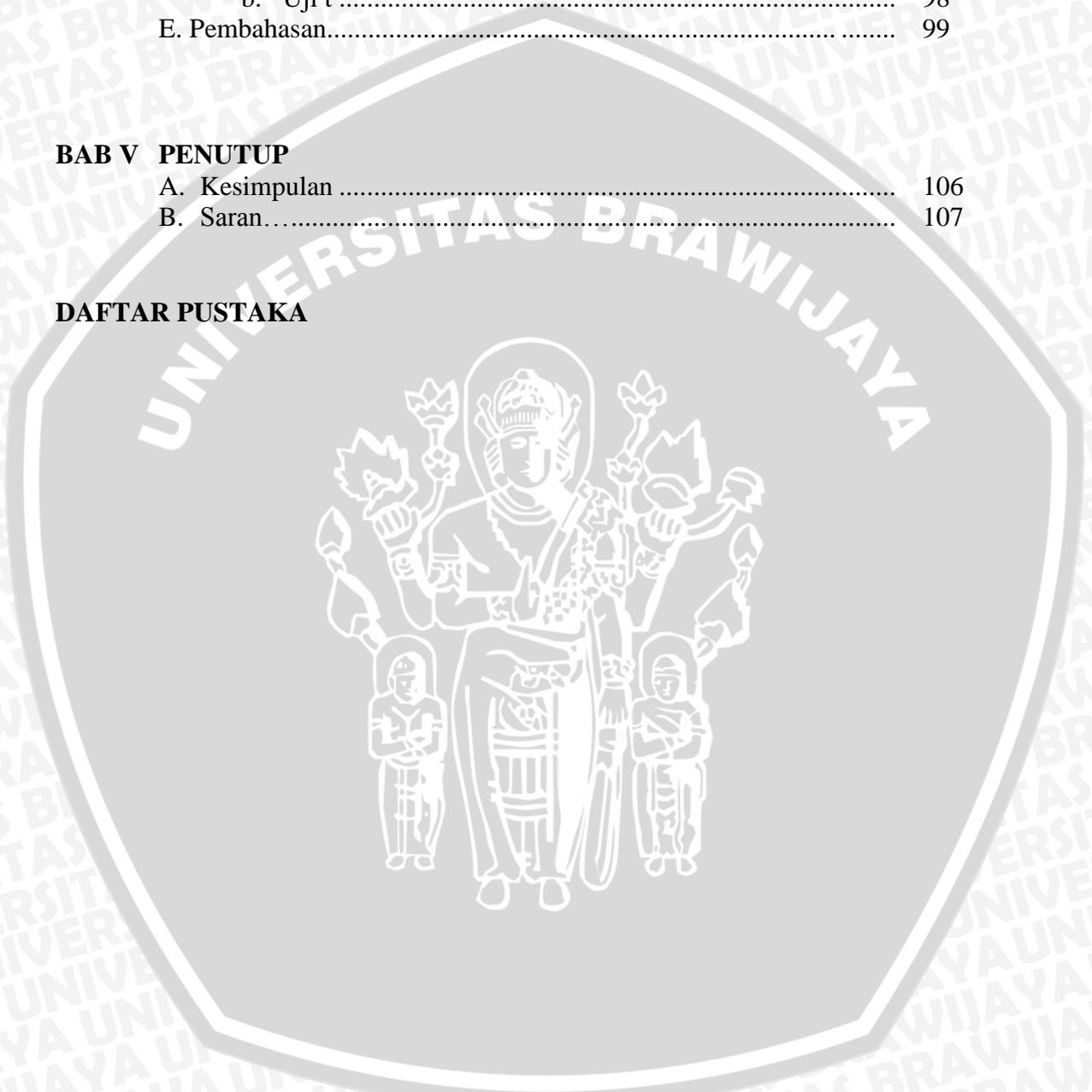
A. Gambaran Umum.....	62
1. Sejarah Perusahaan.....	62
2. Visi dan Misi.....	64
3. Struktur Organisasi.....	64
4. Lokasi Perusahaan.....	66
5. Personalia Perusahaan.....	66
6. Tugas dan Wewenang.....	66
7. Upah dan Sistem Penggajian.....	77
8. Jam Kerja.....	78
B. Gambaran Umum Responden.....	78
1. Responden Berdasarkan Usia.....	78
2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
3. Responden Berdasarkan Pendidikan.....	81
4. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	82
C. Deskripsi Variabel Penelitian.....	84
1. Deskripsi Perilaku Tugas.....	85
2. Deskripsi Perilaku Hubungan.....	89
3. Deskripsi Disiplin Kerja.....	93

D. Analisis Data	95
1. Analisis Regresi Linier Berganda	95
2. Pengujian Hipotesis	97
a. Uji F	97
b. Uji t	98
E. Pembahasan.....	99

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	106
B. Saran.....	107

DAFTAR PUSTAKA



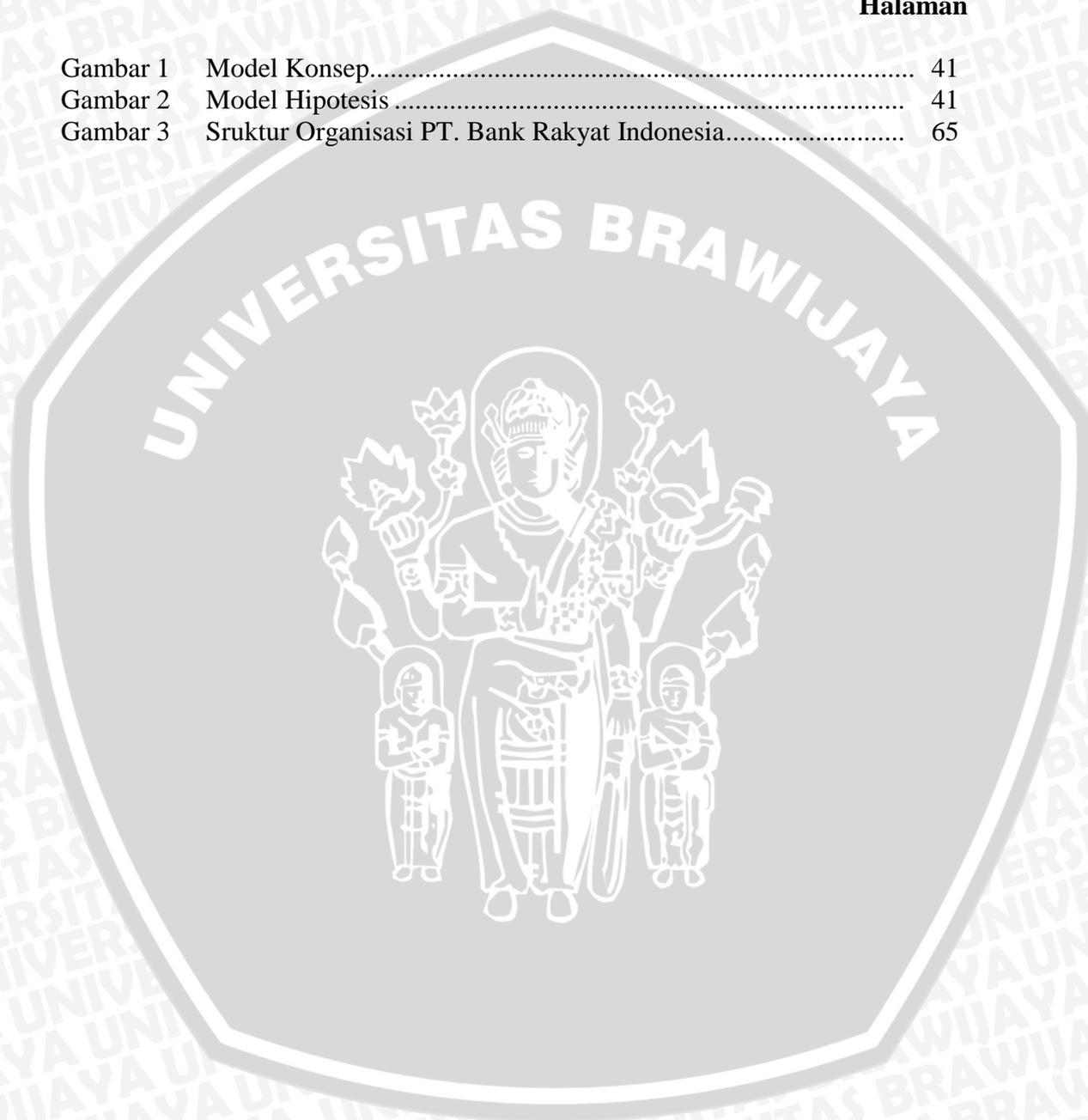
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Instrumen untuk Mengukur Perilaku Tugas.....	22
Tabel 2 Instrumen untuk Mengukur Perilaku Hubungan.....	24
Tabel 3 Perspektif Disiplin Karyawan	32
Tabel 4 Variabel, Indikator, dan Item	48
Tabel 5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perilaku Tugas (X_1).....	56
Tabel 6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perilaku Hubungan (X_2).....	57
Tabel 7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Disiplin Kerja (Y)	58
Tabel 8 Jam Kerja	78
Tabel 9 Jumlah Responden Berdasarkan Usia	79
Tabel 10 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
Tabel 11 Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	81
Tabel 12 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	82
Tabel 13 Tabel Tiga Dimensi.....	83
Tabel 14 Deskripsi Jawaban Responden Perilaku Tugas (X_1).....	87
Tabel 15 Deskripsi Jawaban Responden Perilaku Hubungan (X_2).....	90
Tabel 16 Deskripsi Jawaban Responden Disiplin Kerja (Y)	94
Tabel 17 Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data	96



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Model Konsep.....	41
Gambar 2 Model Hipotesis	41
Gambar 3 Sruktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia.....	65



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 2 Kuesioner
- Lampiran 3 Tabulasi Hasil Kusioner
- Lampiran 4 Analisis Correlation Pearson Product Moment
- Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 6 Tabel Frekuensi



Correlations Variabel (X₁)

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1
X1.1 Pearson Correlation	1	.712**	.486**	.531**	.416**	.282*	.508**	.563**	.562**	.334*	.764**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.041	.000	.000	.000	.014	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.2 Pearson Correlation	.712**	1	.317*	.279*	.406**	.383**	.366**	.444**	.443**	.306*	.662**
Sig. (2-tailed)	.000		.021	.043	.003	.005	.007	.001	.001	.026	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.3 Pearson Correlation	.486**	.317*	1	.734**	.271*	.392**	.193	.179	.246	.352**	.536**
Sig. (2-tailed)	.000	.021		.000	.050	.004	.167	.200	.075	.010	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.4 Pearson Correlation	.531**	.279*	.734**	1	.346**	.473**	.321*	.301*	.288*	.479**	.628**
Sig. (2-tailed)	.000	.043	.000		.011	.000	.019	.028	.037	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.5 Pearson Correlation	.416**	.406**	.271*	.346**	1	.619**	.553**	.602**	.462**	.747**	.768**
Sig. (2-tailed)	.002	.003	.050	.011		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.6 Pearson Correlation	.282*	.383**	.392**	.473**	.619**	1	.467**	.511**	.209	.514**	.649**
Sig. (2-tailed)	.041	.005	.004	.000	.000		.000	.000	.134	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.7 Pearson Correlation	.508**	.366**	.193	.321*	.553**	.467**	1	.765**	.643**	.388**	.761**
Sig. (2-tailed)	.000	.007	.167	.019	.000	.000		.000	.000	.004	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.8 Pearson Correlation	.563**	.444**	.179	.301*	.602**	.511**	.765**	1	.599**	.494**	.801**
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.200	.028	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.9 Pearson Correlation	.562**	.443**	.246	.288*	.462**	.209	.643**	.599**	1	.473**	.743**
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.075	.037	.000	.134	.000	.000		.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.10 Pearson Correlation	.334*	.306*	.352**	.479**	.747**	.514**	.388**	.494**	.473**	1	.724**
Sig. (2-tailed)	.014	.026	.010	.000	.000	.000	.004	.000	.000		.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1 Pearson Correlation	.764**	.662**	.536**	.628**	.768**	.649**	.761**	.801**	.743**	.724**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	10



Correlations Variabel (X₂)

		Correlations										
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.727**	.768**	.188	-.020	.559**	.074	.451**	.626**	.457**	.685**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.177	.889	.000	.598	.001	.000	.001	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.2	Pearson Correlation	.727**	1	.841**	.430**	.265	.511**	.458**	.522**	.681**	.497**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.055	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.3	Pearson Correlation	.768**	.841**	1	.391**	.397**	.604**	.471**	.494**	.673**	.509**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.004	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.4	Pearson Correlation	.188	.430**	.391**	1	.566**	.499**	.662**	.430**	.322*	.114	.610**
	Sig. (2-tailed)	.177	.001	.004		.000	.000	.000	.001	.019	.417	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.5	Pearson Correlation	-.020	.265	.397**	.566**	1	.375**	.648**	.236	.095	.388**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.889	.055	.003	.000		.006	.000	.089	.499	.004	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.6	Pearson Correlation	.559**	.511**	.604**	.499**	.375**	1	.378**	.493**	.511**	.306*	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.006		.005	.000	.000	.026	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.7	Pearson Correlation	.074	.458**	.471**	.662**	.648**	.378**	1	.630**	.444**	.255	.686**
	Sig. (2-tailed)	.598	.001	.000	.000	.000	.005		.000	.001	.066	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.8	Pearson Correlation	.451**	.522**	.494**	.430**	.236	.493**	.630**	1	.769**	.512**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.001	.089	.000	.000		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.9	Pearson Correlation	.626**	.681**	.673**	.322*	.095	.511**	.444**	.769**	1	.675**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.019	.499	.000	.001	.000		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.10	Pearson Correlation	.457**	.497**	.509**	.114	.388**	.306*	.255	.512**	.675**	1	.669**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.417	.004	.026	.066	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2	Pearson Correlation	.685**	.841**	.873**	.610**	.532**	.699**	.686**	.769**	.818**	.669**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	10



Correlations Variabel (Y)

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.710**	.575**	.628**	.696**	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y2	Pearson Correlation	.710**	1	.673**	.593**	.453**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y3	Pearson Correlation	.575**	.673**	1	.694**	.627**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y4	Pearson Correlation	.628**	.593**	.694**	1	.735**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y5	Pearson Correlation	.696**	.453**	.627**	.735**	1	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y	Pearson Correlation	.831**	.771**	.856**	.877**	.866**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	5

Frekuensi Variabel (X₁)

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	11.3	11.3	11.3
3	17	32.1	32.1	43.4
4	30	56.6	56.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	7.5	7.5	7.5
3	13	24.5	24.5	32.1
4	30	56.6	56.6	88.7
5	6	11.3	11.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	11.3	11.3	11.3
4	39	73.6	73.6	84.9
5	8	15.1	15.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	22.6	22.6	22.6
4	33	62.3	62.3	84.9
5	8	15.1	15.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

BRAWIJAYA



X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.5	7.5	7.5
	3	15	28.3	28.3	35.8
	4	33	62.3	62.3	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	30.2	30.2	30.2
	4	35	66.0	66.0	96.2
	5	2	3.8	3.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	11.3	11.3	11.3
	3	18	34.0	34.0	45.3
	4	26	49.1	49.1	94.3
	5	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	22.6	22.6	22.6
	3	11	20.8	20.8	43.4
	4	28	52.8	52.8	96.2
	5	2	3.8	3.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

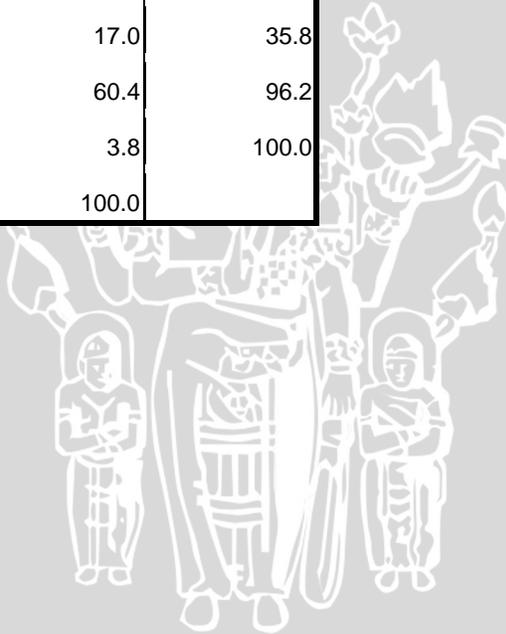


X1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	15.1	15.1	15.1
3	9	17.0	17.0	32.1
4	24	45.3	45.3	77.4
5	12	22.6	22.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	18.9	18.9	18.9
3	9	17.0	17.0	35.8
4	32	60.4	60.4	96.2
5	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	



Frekuensi Variabel (X₂)

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	14	26.4	26.4	26.4
4	32	60.4	60.4	86.8
5	7	13.2	13.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X2.2

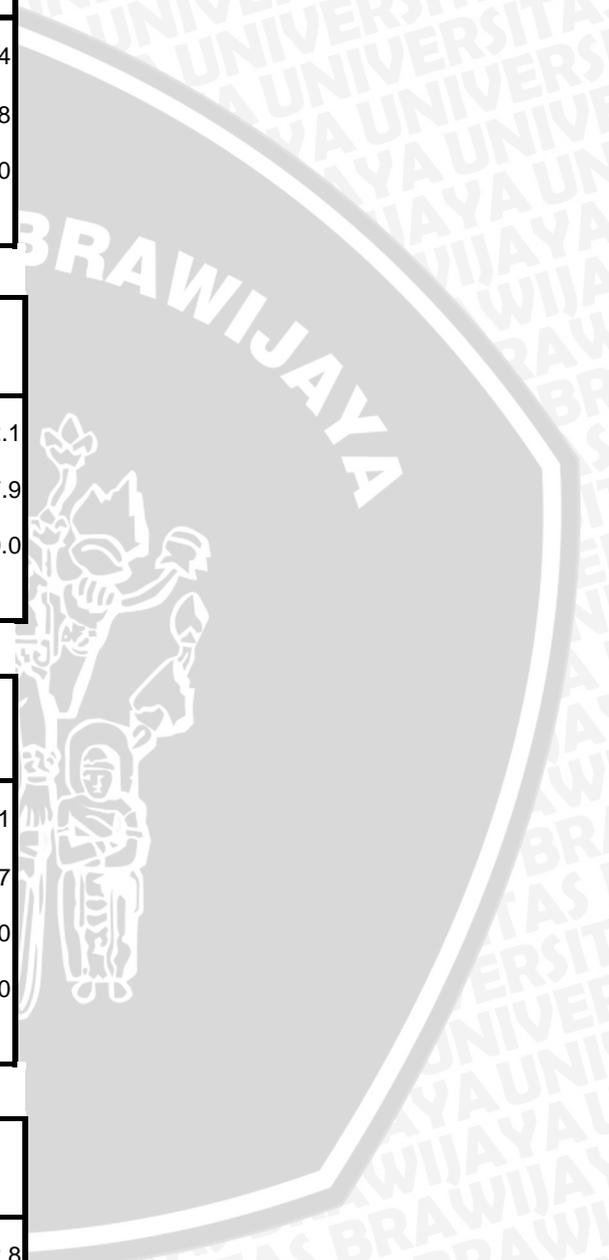
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	17	32.1	32.1	32.1
4	19	35.8	35.8	67.9
5	17	32.1	32.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	15.1	15.1	15.1
3	12	22.6	22.6	37.7
4	15	28.3	28.3	66.0
5	18	34.0	34.0	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	28	52.8	52.8	52.8
4	22	41.5	41.5	94.3
5	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	



X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	37.7	37.7	37.7
	4	24	45.3	45.3	83.0
	5	9	17.0	17.0	100.0
Total		53	100.0	100.0	

X2.6

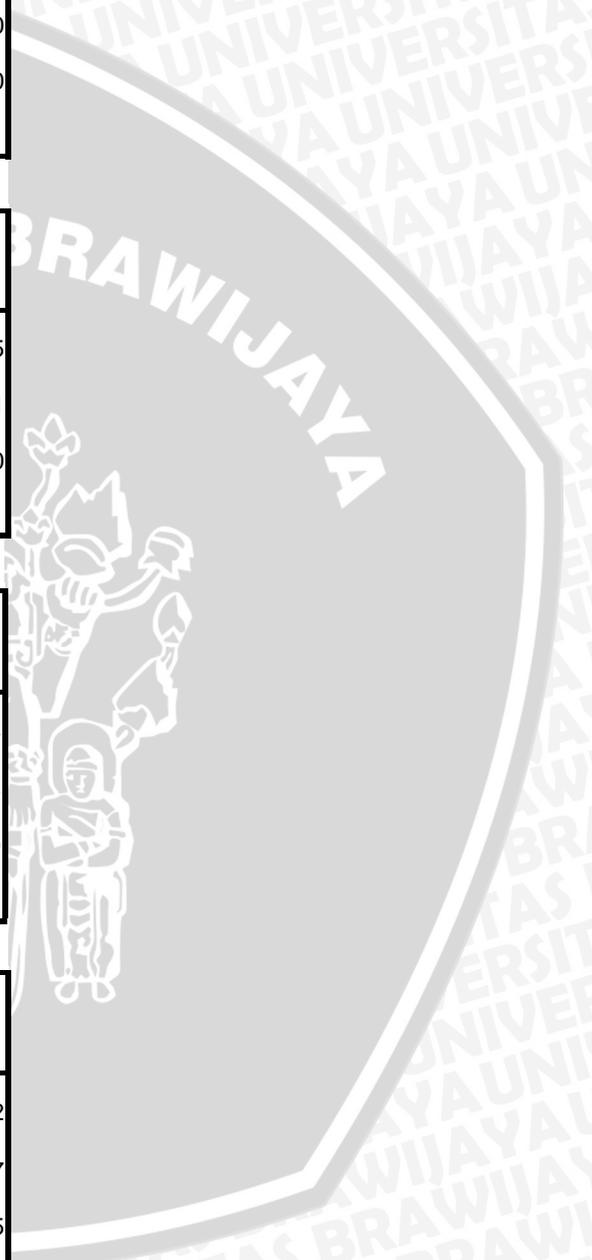
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	24.5	24.5	24.5
	4	39	73.6	73.6	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
Total		53	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	43.4	43.4	43.4
	4	26	49.1	49.1	92.5
	5	4	7.5	7.5	100.0
Total		53	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	13.2	13.2	13.2
	3	13	24.5	24.5	37.7
	4	29	54.7	54.7	92.5
	5	4	7.5	7.5	100.0
Total		53	100.0	100.0	



X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	41.5	41.5	41.5
	4	20	37.7	37.7	79.2
	5	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	28.3	28.3	28.3
	4	26	49.1	49.1	77.4
	5	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Frekuensi Variabel (Y)

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	22.6	22.6	22.6
	4	36	67.9	67.9	90.6
	5	5	9.4	9.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	22.6	22.6	22.6
	4	37	69.8	69.8	92.5
	5	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	



Y3

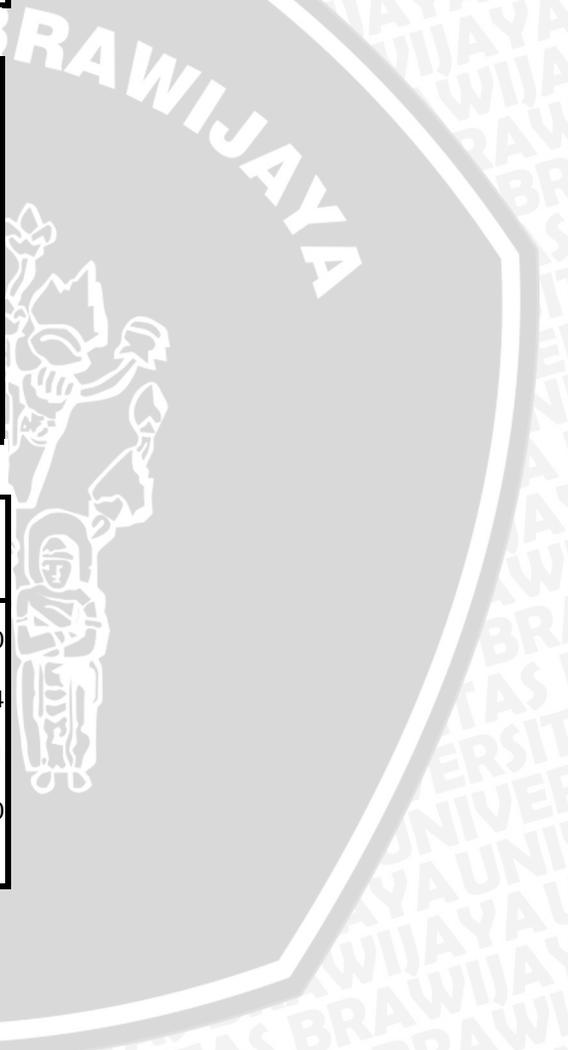
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	11.3	11.3	11.3
	3	11	20.8	20.8	32.1
	4	30	56.6	56.6	88.7
	5	6	11.3	11.3	100.0
Total		53	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	11.3	11.3	11.3
	3	4	7.5	7.5	18.9
	4	40	75.5	75.5	94.3
	5	3	5.7	5.7	100.0
Total		53	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	17.0	17.0	17.0
	3	5	9.4	9.4	26.4
	4	29	54.7	54.7	81.1
	5	10	18.9	18.9	100.0
Total		53	100.0	100.0	



Regression

Variables Entered/Removed^p

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530 ^a	.281	.252	2.639

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	136.238	2	68.119	9.779	.000 ^a
	Residual	348.290	50	6.966		
	Total	484.528	52			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.714	2.790		2.407	.020
	X1	.195	.108	.332	1.801	.078
	X2	.134	.106	.232	1.258	.214

a. Dependent Variable: Y

PENGANTAR KUESIONER
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Kepada : Yth. Bapak / Ibu / Saudara
Karyawan PT Bank BRI (Persero) cabang Probolinggo

Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi tugas akhir dan syarat dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) di bidang Ilmu Adminitrasi Bisnis.

Adapun maksud dan tujuan kuesioner ini adalah untuk memperoleh informasi dalam mengkaji Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. Jadi tujuannya adalah untuk kepentingan akademik semata, dan tidak untuk kepentingan lain sehingga tidak akan mempunyai pengaruh dan akibat tertentu bagi sumber informasi atau responden.

Untuk itu, peneliti mohon dengan hormat kesediaan Bapak / Ibu karyawan PT Bank BRI (Persero) Cabang Probolinggo sebagai responden untuk dapat meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan berikut sesuai dengan pilihan Bapak / Ibu dengan sebenar-benarnya.

Atas kesediaan mengisi daftar pertanyaan, peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya dan permohonan maaf apabila ada kalimat atau ungkapan yang kurang berkenan.

Hormat Kami

Fahmi Muhammad

PENGANTAR KUESIONER

Fakultas Ilmu Administrasi
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia
Universitas Brawijaya
Malang

Sehubungan dengan penyusunan skripsi, maka dengan hormat, saya :

Nama : Fahmi Muhammad

Nim : 0710323086

Alamat : Desa Sumber Kerang No. 99 Gending Probolinggo

Judul Skripsi : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo)**

Dalam rangka keperluan penelitian sebagai tugas akhir dalam menyelesaikan jenjang Strata Satu (S1), Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, maka saya selaku peneliti memohon dengan hormat kesediaan Bapak / Ibu / Saudara karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo sebagai responden untuk mengisi angket / kuesioner yang telah disediakan.

Bapak / Ibu / Saudara untuk mengisi kuesioner (daftar pertanyaan) yang saya ajukan ini secara jujur dan terbuka. Adapun jawaban yang Bapak / Ibu berikan, akan terjaga kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam penyusunan skripsi.

Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada responden yang akan telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, kami mohon maaf apabila ada pertanyaan yang kurang berkenan.

Hormat Saya,

Fahmi Muhammad

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan
(Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo)**

I. Identitas Responden

1. Nomor Responden : (*diisi peneliti*)
2. Usia :tahun
3. Jenis Kelamin : Pria / Wanita *)
4. Pendidikan Terakhir : SD / SLTP / SLTA / Diploma / Sarjana*)
5. Masa Kerja :
6. Bagian/Unit Kerja :

II. Petunjuk Pengisian Angket / Kuesioner

1. Isilah identitas (data diri responden) Bapak / Ibu dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan.
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan.
3. Jawablah pertanyaan dalam angket ini sesuai dengan apa yang Bapak / Ibu rasakan dan alami saat ini.
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada.
5. Saya memohon kepada Bapak / Ibu agar memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai. Penilaian dapat dilakukan berdasarkan skala berikut ini :
Jawaban Tidak Setuju (TS) : 1
Jawaban Kurang Setuju (KS) : 2
Jawaban Cukup Setuju (CS) : 3
Jawaban Setuju (S) : 4
Jawaban Sangat Setuju (SS) : 5

*) Coret yang tidak perlu

**VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PERILAKU TUGAS
(X₁)**

No	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
		TS	KS	CS	S	SS
1	Pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan.					
2	Pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh karyawan.					
3	Pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas kepada karyawan.					
4	Pemimpin mengorganisasikan situasi kerja kepada para karyawan.					
5	Pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas kepada karyawan.					
6	Pemimpin mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan kepada karyawan.					
7	Pemimpin memberikan arahan tentang cara melakukan tugas kepada karyawan.					
8	Pemimpin mengarahkan pelaksanaan kerja secara spesifik kepada karyawan.					
9	Pemimpin meminta laporan kerja secara rutin tentang pelaksanaan pekerjaan kepada karyawan.					
10	Pemimpin menerapkan sanksi atau hukum dalam rangka pengawasan tugas kepada					

karyawan.					
-----------	--	--	--	--	--

**VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PERILAKU
HUBUNGAN (X_2)**

No	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
		TS	KS	CS	S	SS
1	Pemimpin memberi dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.					
2	Pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian kepada karyawan.					
3	Pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan.					
4	Pemimpin melibatkan bawahan atau karyawan dalam diskusi tentang aktivitas kerja.					
5	Pemimpin menekankan kerja sama tim kepada karyawan.					
6	Pemimpin memudahkan interaksi dengan atasan dan rekan kerja.					
7	Pemimpin menghargai pendapat yang disampaikan oleh bawahan.					
8	Pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan.					
9	Pemimpin memberikan pujian kepada bawahan yang bekerja dengan baik.					

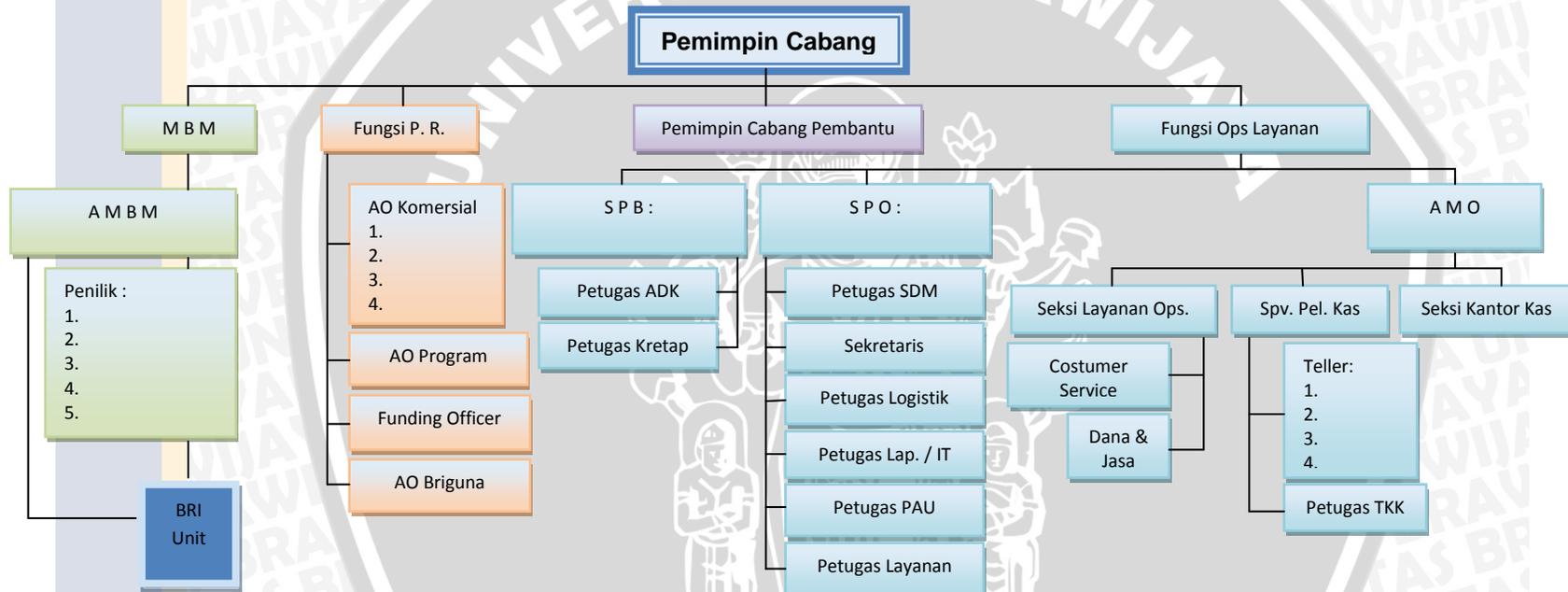
10	Pemimpin memberikan saran dan kritik kepada bawahan yang bekerja kurang memuaskan.					
----	--	--	--	--	--	--

VARIABEL DISIPLIN KERJA KARYAWAN (Y)

No	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
		TS	KS	CS	S	SS
1	Kepatuhan karyawan dalam penyelesaian tugas yang diberikan pemimpin secara tepat dan sesuai dengan target dan standar kerja yang berlaku					
2	Kepatuhan karyawan terhadap jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan					
3	Kepatuhan karyawan terhadap perintah pimpinan yang menjadi kewajiban karyawan untuk mematuhi perintah atasan					
4	Ketertiban karyawan dalam menjalankan prosedur kerja dimaksudkan sebagai keteraturan pelaksanaan kerja dilingkungan kerja					
5	Ketertiban karyawan dalam menggunakan peralatan kantor dimaksudkan sebagai tata cara pegawai menggunakan alat kantor yang tersedia sebagai fasilitas penyelesaian pekerjaan					



Gambar 3
Struktur Organisasi PT BANK BRI (Persero) Cabang Probolinggo



Keterangan:

- MBM : Manajer Bisnis Mikro
- AMBM : Asisten Manajer Bisnis Mikro
- SPB : Supervisor Penunjang Bisnis
- SPO : Supervisor Penunjang Operasional
- AMO : Asisten Manajer Operasional
- AO : Account Officer
- Fungsi P. R.: Fungsi Pemasaran Ritel
- ADK : Adminitrasi Kredit
- TKK : Tim Kurir Kas
- PAU : Pelaksan Adm. Unit

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur penelitian, Suatu pendekatan praktis, Edisi revisi*. Jakarta: Rinerka Cipta.
- Bank BRI, 2011. *Annual Report 2010*. Diakses tanggal 12 Juli 2011: di <http://bri.co.id>.
- Blanchard Ken, Paul Hersey. 2004. *Management of organizational behavior, Utilizing Human Resource*, terjemahan oleh Agus Dharma. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Pendayagunaan SDM. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino C. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Edisi kedua*. Yogyakarta: BPF.
- Kartono, Kartini. 2002. *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo.
- Kompas, 2011. *Harian Kompas Online*. Diakses tanggal 20 September 2011: di <http://kompas.co.id>.
- Kurniawan, Aang. 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan*.
- Nawawi, H Hadari. 2003, *Manajemen sumber daya manusia, untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemiti, Alex, S. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 1 Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi Buki 2 Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, Sondang. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sugiyono. 2009. *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: CV. Alfabeta.

Thoha, Miftah. 2000. *Perilaku organisasi, konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: Rajawali.

Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.

Winardi, J. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.

Yulk, Gary. 2007. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT. INDEKS.

