

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Astrid El Lobo

Astridellobo22@gmail.com

Dewi Urip Wahyuni

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The development of an uncertain world at this time requires companies to be more creative in managing their businesses. This requires the company to create high employee performance for the development of the company. This study aims to determine and analyze the influence of leadership style, supervision and work discipline on employee performance. The analysis technique used to analyze the effect of the variables in this study is to use multiple regression analysis, and t test. The population used in this study is the Surabaya Industrial Training Center (BDI) employees with the sampling technique using saturated sampling (census), then the number of samples obtained as many as 50 people. The results of this study are the data taken have fulfilled the validity test, reliability test, and classic assumption test. Hypothesis testing using the model feasibility test is known to have a significance value smaller than alpha 0.05, this means that the leadership style, supervision and work discipline have a decent model on employee performance. While testing using the t test showed that the independent variables studied were proven to significantly affect employee performance variables

Keywords : leadership style, supervision, work discipline, employee performance

ABSTRAK

Perkembangan dunia yang tidak menentu pada saat ini menuntut perusahaan untuk lebih kreatif dalam mengelola usahanya. Hal ini menuntut perusahaan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik analisa yang digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi berganda, dan uji t. Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan Balai Diklat Industrial (BDI) Surabaya dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), maka didapat jumlah sampel sebanyak 50 orang. Hasil penelitian ini adalah data yang diambil telah memenuhi uji validitas, uji reliabilitas, dan ujiasumsi klasik. Pengujian hipotesis menggunakan uji kelayakan model diketahui nilai signifikansi lebih kecil dari alpha 0.05 maka hal ini berarti gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja mempunyai model yang layak terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengujian dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel independen yang diteliti terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, pengawasan, disiplin kerja, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini perusahaan maupun instansi pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen maupun masyarakat oleh karena itu perusahaan harus lebih meningkatkan kinerja pegawai nya agar mereka mampu bersaing pada era globalisasi saat ini. Karena jika kinerja pegawai meningkat maka akan berdampak baik bagi kelangsungan hidup perusahaan begitu juga Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas menjadi abdi masyarakat dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat. Pegawai harus dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Masalah yang ada dalam

manajemen sumber daya manusia, yang patut mendapat perhatian dari pihak organisasi (Perusahaan) adalah masalah kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan atau instansi yang tidak memiliki pengelolaan sumber daya yang baik akan berdampak pada kerugian dan memperburuk citra dari perusahaan karena di rasa tidak mampu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya dengan melihat gaya kepemimpinan yang ada pada perusahaan.

Pencapaian tujuan perusahaan juga dapat ditunjang oleh peran seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahannya. Menurut Robbins dan Judge (2015:60) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor tercapainya tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan pemimpin dapat diibaratkan sebagai motor penggerak yang dapat mengajak karyawan mencapai suatu tujuan perusahaan. Handoko (2014:57), menyatakan bahwa kepemimpinan menunjukkan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan. Hasil penelitian Hertanto (2016), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil tersebut mengindikasikan bahwa pemimpin harus dapat menyelesaikan dan memutuskan suatu masalah pada perusahaan serta dapat menjadikannya tolok ukur bagi keberlanjutan hidup perusahaan sehingga pemimpin dapat memberi contoh yang baik kepada para karyawan, namun hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Rompas *et al.*, (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor gaya kepemimpinan, faktor pengawasan juga perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai salah satu cara organisasi dalam menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien, dan lebih jauh guna mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi (Hasibuan, 2013:49). Dengan ada pengawasan yang baik maka pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, selain itu organisasi yang telah menerapkan pengawasan dengan baik maka dapat mengetahui hal-hal yang dapat merugikan organisasi seperti kesalahan-kesalahan maupun kekurangan-kekurangan dalam kinerja karyawan. Pengawasan disini bukan berarti mencari kesalahan-kesalahan maupun kelemahan-kelemahan yang ada pada organisasi. Marsaoly dan Nurlaila (2016) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa pengawasan dapat mempengaruhi signifikan terhadap kinerja pegawai, karena perusahaan dengan pengawasan telah diterapkan dengan baik dapat mempengaruhi hasil dari kinerja karyawan yang telah ditentukan oleh standar operasional perusahaan dan selain itu terdapatnya pengawasan secara langsung dari pimpinan akan membuat karyawan tidak merasa canggung saat para karyawan diminta untuk memberi masukan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang ada pada perusahaan, namun hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Sondole *et al.*, (2015), yang menyatakan bahwa pengawasan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengawasan perlu dilakukan secara berkelanjutan dalam suatu organisasi dengan tujuan mendapatkan hasil yang positif untuk perkembangan dan perubahan yang lebih baik. Tery (2012:49), menyatakan bahwa pelaksanaan suatu kegiatan tanpa adanya pengawasan maka akan dapat menimbulkan disiplin kerja yang menurun dan berdampak juga pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu pengawasan yang berkelanjutan dibutuhkan dalam suatu organisasi yang nantinya akan berdampak positif bagi perusahaan. Selain pengawasan yang diberlakukan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, maka perlu juga memaksimalkan potensi yang ada dalam diri manusia dengan cara penegakan disiplin karyawan.

Menurut Arianto (2013:4), disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Kedisiplinan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang paling banyak dipelajari dalam penelitian tentang organisasi. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena disiplin yang tinggi mencerminkan suatu tanggung jawab yang dimiliki karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hasil penelitian Nurohman (2017), yang menyatakan bahwa disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil tersebut mengindikasikan bahwa disiplin berusaha mencegah pemulaan kerja yang lambat atau terlalu kemalasan, disiplin juga berusaha untuk mengataasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian, namun hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Marpaung dan Agustin (2013), yang menyatakan bahwa disiplin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja karyawan menurut Kasmir (2016:182) adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Artinya kinerja mengandung unsur *standart* pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai *standart* yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik. Berdasarkan objek penelitian kali ini yaitu Balai Diklat Industri (BDI) Surabaya. Balai Diklat Industri Surabaya merupakan suatu organisasi yang bergerak dalam bidang industri yaitu dalam bidang garmen atau tekstil dan juga elektronika. Balai Diklat Industri Surabaya juga menyediakan pelatihan kepada seluruh masyarakat berkaitan pada bidang garmen dan elektronika yang nantinya akan menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang siap untuk bekerja. Tetapi terlepas dari kegiatan tersebut Balai Diklat Industri Surabaya masih terdapat beberapa kendala yang menunjang produktifitas kinerja masalah yang disebabkan oleh kinerja karyawan. Kendala tersebut disebabkan kurang disiplin dan tanggung jawab karyawan. Disiplin dan tanggung jawab yang ada pada Balai Diklat Industri Surabaya pada akhir-akhir ini terdapat pegawai yang melakukan penyimpangan dalam hal kedisiplinan. Mulai dari terlambat saat masuk dinas dan kurang menguasai dengan peraturan dinas yang telah ada. Hal ini dapat mengganggu kelancaran dalam kedisiplinan karena gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan saat ini belum sesuai dengan kondisi di kantor saat ini dan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan belum berjalan dengan baik, serta berimbas kepada menurunnya kedisiplinan maupun kualitas kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah pada latar belakang ini adalah: (1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri (BDI) Surabaya?; (2) Apakah Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri (BDI) Surabaya?; (3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri (BDI) Surabaya? Sedangkan tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah: (1) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri (BDI) Surabaya; (2) Mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri (BDI) Surabaya; (3) Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Industri (BDI) Surabaya.

TINJAUAN TEORETIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dewasa ini perhatian yang tinggi terhadap sumber daya manusia membuat pembicaraan mengenai sumber daya manusia menjadi tidak ada habisnya. Hal ini terutama karena sumber daya manusia merupakan asset yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) antara lain dikemukakan oleh Gomes (2011:6) bahwa MSDM adalah Perencanaan, Pengorganisasian,

Pengarahan dan Pengawasan atas pengadaan, Pengembangan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu pencapaian tujuan organisasi, individu dan masyarakat. Handoko (2012: 8), menjelaskan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun fungsi-fungsi manajemen secara umum menurut Handoko (2012:8), sebagai berikut: (1) Perencanaan (*Planning*); (2) Pengorganisasian (*Organizing*); (3) Pengarahan (*Directing*); (4) Pengawasan dan Pengendalian (*Controlling*).

Simamora (2011:20) menjelaskan mengenai peranan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: Praktik sumber daya yang baik bakal membuahkan peningkatan kemampuan sebuah organisasi untuk menarik dan mempertahankan orang terbaik. Hasibuan (2013:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Praktek ini juga dapat memancing komitmen para karyawan dan keterlibatan dalam organisasi. Kemampuan berkembang dalam organisasi, mengalami pertumbuhan dan perkembangan karir, serta menerima balas jasa yang sepadan dengan kinerja sehingga dapat memacu kinerja yang tinggi dan sikap positif terhadap pekerjaan. Keahlian manajer dalam berhubungan dengan serikat pekerja juga akan mempengaruhi kinerja dan sikap karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, dimana pengertian *performance* itu sendiri adalah sebagai hasil kerja atau prestasi kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Pencapaian tujuan oleh suatu organisasi juga dapat ditentukan oleh kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Sutrisno (2013:151) mengungkapkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Mangkunegara (2014:9) pengertian kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sandy (2015:12), memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya pedoman kerja yang ada, tujuan atau sasaran yang telah ditentukan perusahaan dan disepakati secara bersama oleh anggota perusahaan.

Pengertian kerja menurut Abdullah (2014:3), yaitu kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Berdasarkan pada teori diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Sedarmayanti (2011:93), kinerja dipengaruhi oleh 5 (lima) faktor, yaitu: (1) *Personal factors*; (2) *Leadership factors*; (3) *Team factors*; (4) *System factors*; (5) *Contextual/Situasional factors*.

Sutrisno (2013:153) mengungkapkan bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2012:10) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Sebagaimana dalam Mangkunegara (2014: 10) adalah: (1) Meningkatkan persyaratan kinerja

yang nantinya akan dimengerti oleh karyawan satu dengan karyawan lainnya; (2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu; (3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang; (4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya; (5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Gaya Kepemimpinan

Kartono (2011:93), mengemukakan fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan *supervise*/pengawasan yang efisien, dan embawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Menurut Suwatno dan Priansa (2011:149), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis.

Gaya Kepemimpinan untuk suatu perusahaan sangatlah penting karena dapat tertujunya pencapaian yang di inginkan. Thoha (2013:49) menejaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Semua pemimpin membuat para bawahannya menjadi lebih *aware* terhadap kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk bawahan untuk tidak mendahulukan dan mementingkan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Sedangkan Rivai (2014:42) menjelsakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang dipakai pimpinan untuk *influence* bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat juga disebut bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan suatu teknik yang telah ditentukan oleh seorang pemimpin guna mencapai tujuan perusahaan. Sutikno (2014:35) menjelsakan bahwa gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut: (1) Tipe Otokratik; (2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*); (3) Tipe Paternalistik; (4) Tipe Kharismatik; (5) Tipe Militeristik; (6) Tipe Pseudo-demokratik; (7) Tipe Demokratik.

Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai (Handoko, 2012: 36). Suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan untuk dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan (Handoko, 2012: 39). Pengawasan juga merupakan kegiatan penilaian terhadap organisasi/kegiatan dengan tujuan agar organisasi atau kegiatan tersebut melaksanakan fungsinya dengan baik dan dapat memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.

Metode pengawasan di dalam manajemen yang paling dikenal adalah metode pengawasan dengan dua pendekatan, yaitu (Amir, 2014: 36): (1) Pendekatan Pengawasan Non - Kuantitatif, pendekatan pengawasan ini dilakukan dengan tidak melibatkan angka dan dapat digunakan untuk mengawasi prestasi organisasi secara keseluruhan; (2) Pendekatan Pengawasan Kuantitatif, pendekatan pengawasan ini dilakukan dengan melibatkan angka untuk menilai suatu prestasi organisasi.

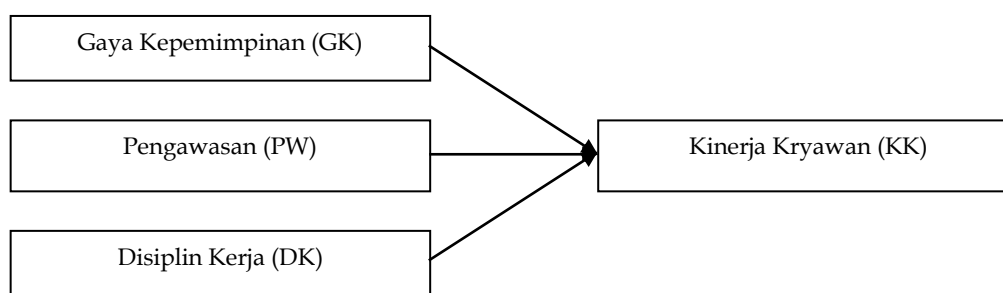
Disiplin Kerja

Arianto (2013:4), disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Kedisiplinan pada suatu organisasi memiliki arti yang begitu luas, seperti kedisiplinan karyawan dalam mematuhi aturan jam yang telah ditentukan untuk kapan memulai maupun mengakhiri suatu pekerjaan serta karyawan yang mematuhi norma-norma sosial yang berlaku pada organisasi tersebut. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Penyesuaian diri dari tiap individu terhadap segala sesuatu yang ditetapkan kepada karyawan, akan menciptakan suatu masyarakat yang tertib dan bebas dari kekacauan. Hasibuan (2013:193), fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang akan dicapainya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Mangkunegara (2010:128), menyatakan bahwa ada dua bentuk disiplin yaitu: (1) Disiplin Preventif; (2) Disiplin Korektif. Kedisiplinan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang paling banyak dipelajari dalam penelitian-penelitian tentang organisasi. Mangkunegara (2010:129), ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin, yaitu: (1) Jam Kerja, jam datang karyawan ketempat kerja maupun pulang kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan; (2) Izin Karyawan, karyawan yang meninggalkan pekerjaannya pada jam kerja, baik untuk kepentingan perusahaan ataupun kepentingan pribadi dengan terlebih dahulu ada izin dari atasan begitu juga bagi karyawan yang mengambil cuti; (3) Absensi karyawan, tingkat kehadiran karyawan ditempat kerja yang diadakan perusahaan untuk melihat kehadiran para karyawan ditempat kerja.

Rerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan tinjauan teoritis yang telah di kemukakan sebelumnya, berikut ini disajikan gambar Kerangka konseptual penelitian berikut ini:



Gambar 1
Rerangka Pemikiran
Sumber: Peneliti (2019)

Hipotesis

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Seorang pemimpin harus bisa memberikan panutan dan dapat memotivasi karyawan supaya target yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Peran seorang pemimpin sangat menentukan bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Kartono (2011:93), mengemukakan fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan *supervise*/pengawasan yang efisien, dan embawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Gaya Kepemimpinan untuk suatu perusahaan sangatlah penting karena dapat tertujunya pencapaian yang di inginkan. Thoha (2013:49) menejaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Hertanto (2016), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa pemimpin harus dapat menyelesaikan dan memutuskan suatu masalah pada perusahaan serta dapat menjadikan tolok ukur bagi keberlanjutan hidup perusahaan sehingga pemimpin dapat memberi contoh yang baik kepada para karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai (Handoko, 2012: 36). Suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan untuk dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Marsaoly dan Nurlaila (2016), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa perusahaan yang telah menerapkan pengawasan terhadap kinerja karyawan yang telah sesuai dengan standar operasional perusahaan dan selain itu terdapatnya pengawasan secara langsung dari pimpinan akan membuat karyawan tidak merasa canggung saat para karyawan diminta untuk memberi masukan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang ada pada perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Arianto (2013:4), disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang akan dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, akan sulit bagi organisasi perusahaan dalam mencapai hasil yang optimal. Nurohman (2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa disiplin berusaha mencegah pemulaan kerja yang lambat atau terlalu kemalasan, disiplin juga

berusaha untuk mengataasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian. Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah Penelitian asosiatif menurut Sugiyono (2013: 55) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan demikian dapat menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti, serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Populasi dalam penelitian ini meliputi semua karyawan Balai Diklat Industri (BDI) Regional V Surabaya. Populasi yang ada dalam penelitian ini yaitu karyawan Balai Diklat Industri (BDI) Regional V Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di Balai Diklat Industri Regional V Surabaya yang berjumlah 50 karyawan.

Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diharapkan mampu mewakili populasi dalam penelitian (Sugiyono, 2013). Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan Balai Diklat Industri Regional V. Dalam penelitian ini jumlah populasi teridentifikasi sebanyak 50 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh (sensus) menurut (Sugiyono, 2014) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai anggota sampel. Berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh peneliti, maka didapat jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 orang. Adapun penilaian jawaban responden tersebut akan diberi penilaian mengingat data-data dalam penelitian ini merupakan data kualitatif yang di kuantitatifkan maka menggunakan skala Likert dengan rentang skala 1-5 dengan kriteria Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Cukup Setuju (CS), Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang di milikioleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013:81). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, dimana Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi di gunakan sebagai sampel. Pada penelitian ini yang di jadikan sampel adalah karyawan pada Balai Diklat Industri dari beberapa divisi yang di jumlah keseluruhan ada 50 karyawan. Peneliti menggunakan Teknik sampling jenuh karena total jumlah karyawan yang di gunakan untuk sampling pada Balai Diklat Industri Surabaya kurang dari 100 karyawan.

Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sifatnya jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data fisik. Data fisik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang berasal dari jawaban responden atas kuesioner yang dibagikan yang sebelumnya didahului dengan presentasi singkat mengenai tujuan pengisian kuesioner serta penjelasan lain jika terjadi kesulitan interpretasi untuk dapat ditanyakan kepada peneliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik kuesioner yaitu suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pernyataan kepada responden mengenai kinerja karyawan.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah variabel yang di gunakan dalam penelitian yang merupakan petunjuk dalam mencari data maupun segala informasi dilapangan, baik

dengan menggunakan data sekunder, observasi maupun pengumpulan data primer dengan menggunakan metode survei (Sunyoto, 2013:23). Dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis variabel yang di gunakan, yaitu variabel *independent* (gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja) dan variabel *dependent* (kinerja pegawai).

Gaya kepemimpinan (GK) adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Adapun indikator gaya kepemimpinan merujuk pada Hasibuan (2013:170), sebagai berikut: (1) Kepemimpinan Otoriter: (a) Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin; (b) Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap; (c) Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi atau perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat; (2) Kepemimpinan Partisipatif: (a) Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan; (b) Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya; (c) Pemimpin menganut system manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang, gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan; (3) epemimpinan Delegatif: (a) Pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan; (b) Pemimpin tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

Pengawasan (PW), pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Adapun indikator pengawasan merujuk pada Handoko (2012:41), sebagai berikut: (1) Akurat; (2) Tepat waktu; (3) Objektif dan menyeluruh; (4) Terpusat pada titik-titik pengawasan strategi; (5) Realistik secara ekonomis; (6) Realistik secara organisasional; (7) Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi; (8) Fleksibel; (9) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional; (10) Diterima para anggota.

Disiplin kerja (DK), menurut Arianto (2013:4), disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Adapun indikator disiplin kerja merujuk pada Sari (2013), sebagai berikut: (1) Kepatuhan pada peraturan; (2) Efektif dalam bekerja; (3) Tindakan korektif; (4) Kehadiran tepat waktu; (5) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2011:61): (1) Kualitas, kualitas pekerjaan yang dihasilkan dari kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan; (2) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai, seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan; (3) Ketepatan waktu, tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan, dan penghematan waktu kerja; (4) Efektifitas, kemampuan menggunakan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku); (5) Kemandirian, kemampuan melakukan tugas secara individu.

Teknik Analisis Data

Uji Validitas

Uji Validitas pada instrument di lakukan untuk menguji sejauh mana item kuesioner dapat dikatakan valid atau tidak, dan uji tersebut dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* yang di kemukakan oleh pearson dengan persyaratan sebagai berikut (Sugiyono, 2014:173): (1) Jika $r \geq 0,30$ maka item-item pernyataan adalah valid; (2) Jika $r \leq 0,30$ maka item-item pernyataan adalah tidak valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016:47). Uji reabilitas untuk alternative jawaban lebih dari dua menggunakan uji *cronbach's Alpha*, yang nilainya akan dibandingkan dengan koefisien reabilitas minimal yang dapat diterima jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 maka instrument penelitian realibel. Jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0,60 maka instrument tidak realibel (Ghozali, 2016:48).

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel *dependen* (terikat) dengan satu atau lebih variabel *independen* (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel *dependen* berdasarkan nilai variabel *independen* yang diketahui (Ghozali, 2016). Persamaan regresi yang dirumuskan berdasarkan hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

$$KK = \alpha + \beta_1 GK + \beta_2 PW + \beta_3 DK + e_i$$

Keterangan:

KK	: Kinerja Karyawan
α	: Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien Regresi Variabel Bebas
GK	: Gaya Kepemimpinan
PW	: Pengawasan
DK	: Disiplin Kerja

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas, Ghozali (2013:160) mengemukakan bahwa uji normalitas yang dilakukan bertujuan menguji dalam model regresi terdapat variabel pengganggu (residual) memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas yang digunakan menggunakan plot probabilitas normal yang digunakan untuk menguji normal atau tidaknya penyebaran titik yang berada pada sumbu diagonal dan telah mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat dikatakan model telah memenuhi asumsi normalitas.

Uji multikolinearitas, menurut Ghozali (2013:105) Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Salah satu cara mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan melihat *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* yang digunakan pada penelitian ini digunakan untuk mengukur variabel penjelas yang terpilih untuk tidak dijelaskan oleh variabel *independen* lain dalam penelitian ini. Nilai *cut off* yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *Tolerance* < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10. (Ghozali, 2013:91).

Uji heterokedastisitas, menurut Ghozali (2013:139) uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan kepengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedestisitas. Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada berbentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedestisitas. Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah O pada Y, maka tidak terjadi heteroskedestisitas.

Analisis Koefisien Korelasi (R)

Analisis koefisien korelasi (R) adalah sebuah koefisien yang digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas yaitu disiplin kerja dan stress kerja secara simultan terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja. Rentang nilai yang berlaku adalah 0 dan 1 dengan sebagai berikut: (1) Jika $R = 1$ atau mendekati 1, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat kuat atau positif; (2) Jika $R = -1$ atau mendekati -1, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat kuat namun arahnya negative atau berbalik arah; (3) Jika $R = 0$ atau mendekati 0, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat lemah atau tidak memiliki hubungan sama sekali.

Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model bertujuan untuk mengetahui ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai actual (Ghozali, 2016:95). Pengujian dilakukan dengan taraf signifikan sebesar 0,05 ($\alpha=5\%$). Ketentuan penerimaan atau penolakan model penelitian adalah sebagai berikut (Ghozali, 2016:99): (1) Jika nilai signifikansi $F > 0,05$ maka model penelitian dikatakan tidak layak digunakan; (2) Jika nilai signifikansi $F < 0,05$ maka model penelitian dikatakan layak digunakan

Pengujian Hipotesis (t-test)

Uji hipotesis (t-test) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing masing variabel *independent* terhadap variabel *dependent* (Ghozali, 2016:171). Taraf signifikansi yang digunakan sebagai acuan adalah sebagai berikut: (1) Jika signifikansi uji $t > 0,05$ maka gaya kepemimpinan, pengawasan, disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Dalai Diklat Industri Surabaya; (2) Jika signifikansi uji $t > 0,05$ maka gaya kepemimpinan, pengawasan, disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Dalai Diklat Industri Surabaya.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji Validitas pada instrument di lakukan untuk menguji sejauh mana item kuesioner dapat dikatakan valid atau tidak, dan uji tersebut dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* yang di kemukakan oleh pearson dengan persyaratan sebagai berikut (Sugiyono, 2014:173): (1) Jika $r \geq 0,30$ maka item - item pertanyaan dari kuesioner adalah valid; (2) Jika $r \leq 0,30$ maka item - item pertanyaan dari kuesioner adalah tidak valid. Hasil uji validitas data sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	R Hitung	r _{tabel}	Ket
Gaya Kepemimpinan (GK)	GK _{1,1}	0,286	0,279	Valid
	GK _{1,2}	0,585	0,279	Valid
	GK _{1,3}	0,697	0,279	Valid
	GK _{1,4}	0,697	0,279	Valid
	GK _{1,5}	0,288	0,279	Valid
	GK _{1,6}	0,585	0,279	Valid
	GK _{1,7}	0,289	0,279	Valid
	GK _{1,8}	0,398	0,279	Valid
Disiplin Kerja (DK)	PW _{2,1}	0,762	0,279	Valid
	PW _{2,2}	0,287	0,279	Valid
	PW _{2,3}	0,282	0,279	Valid
	PW _{2,4}	0,411	0,279	Valid
	PW _{2,5}	0,376	0,279	Valid
	PW _{2,6}	0,466	0,279	Valid
	PW _{2,7}	0,281	0,279	Valid
	PW _{2,8}	0,762	0,279	Valid
	PW _{2,9}	0,635	0,279	Valid
	PW _{2,10}	0,281	0,279	Valid
Disiplin Kerja (DK)	DK _{3,1}	0,537	0,279	Valid
	DK _{3,2}	0,699	0,279	Valid
	DK _{3,3}	0,280	0,279	Valid
	DK _{3,4}	0,286	0,279	Valid
	DK _{3,5}	0,559	0,279	Valid
Kinerja Karyawan (KK)	KK _{1,1}	0,549	0,279	Valid
	KK _{1,2}	0,334	0,279	Valid
	KK _{1,3}	0,678	0,279	Valid
	KK _{1,4}	0,720	0,279	Valid
	KK _{1,5}	0,291	0,279	Valid

Sumber : Data Kuesioner 2019, diolah.

Berdasarkan pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan mengenai variabel gaya kepemimpinan, pengawasan, disiplin kerja dan kinerja karyawan yang berjumlah 28 item, mempunyai nilai $r_{\text{hasil}} >$ dari r_{tabel} , dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka hal ini berarti bahwa seluruh item pertanyaan tersebut seluruhnya valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas nilai dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

Keterangan	Cronbach Alpha	Kriteria
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,672	0,60
Pengawasan (PW)	0,667	0,60
Disiplin Kerja (DK)	0,608	0,60
Kinerja Karyawan (KK)	0,688	0,60

Sumber : Data Kuesioner 2019, diolah.

Dari hasil uji tersebut terlihat nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel dalam penelitian ini lebih besar 0,60 yang berarti butir-butir pertanyaan dari seluruh variabel gaya kepemimpinan, pengawasan, disiplin kerja dan kinerja karyawan seluruhnya reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil dari analisis regresi berganda, yang nampak pada Tabel 3.

Berdasarkan hasil uji normalitas pada Gambar 2, dapat diketahui bahwa distribusi data telah mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*Expected Cum. Prob.*) dengan sumbu X (*Observed Cum. Prob.*) Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal..

Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Hasil dari uji multikolinieritas nampak pada Tabel 4

Tabel 4
Hasil Uji Multikolinearitas

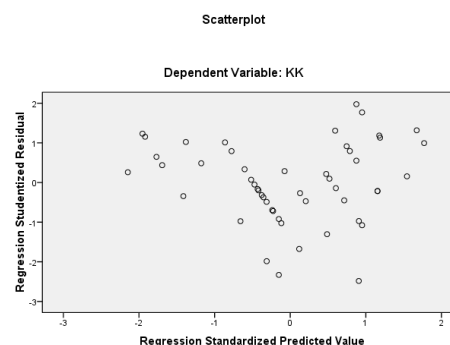
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,780	1.282	Bebas Multikolinearitas
Pengawasan	0,314	3.181	Bebas Multikolinearitas
Disiplin Kerja	0,347	2.879	Bebas Multikolinearitas

Sumber : Data Kuesioner 2019, diolah.

Berdasarkan pada Tabel 4, dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influence Factor* (VIF) pada seluruh variabel baik gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja lebih kecil dari 10, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti model yang digunakan dalam penelitian tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bisa disebut juga dengan bebas dari Multikolinieritas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Heteroskedastisitas

Hasil dari Uji Heteroskedastisitas nampak pada Gambar 3.



Gambar 3

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber : Data Kuesioner 2019, diolah.

Berdasarkan Gambar 3, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa hasil estimasi regresi linier berganda layak digunakan untuk interpretasi dan analisa lebih lanjut.

Uji Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Analisis koefisien korelasi (R) adalah sebuah koefisien yang digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas yaitu disiplin kerja dan stress kerja secara simultan terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja. Hasil dari uji koefisien determinasi berganda, seperti yang nampak pada Tabel 5.

Tabel 5
Hasil Uji Koefisien Determinasi Berganda
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.940 ^a	.883	.876	.71696

a. Predictors: (Constant), DK, GK, PW

b. Dependent Variable: KK

Sumber : Data Kuesioner 2019, diolah.

Melihat hasil pada Tabel 5, maka diketahui R square (R²) sebesar 0,883 atau 88,3% yang menunjukkan kontribusi dari variabel gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya 11,7% dikontribusi oleh faktor lain diluar model penelitian. Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan secara simultan antara variabel variabel gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (R) sebesar 0,940 atau 94% yang mengindikasikan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel variabel gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang kuat

Uji Kelayakan Model

Hasil dari Uji F nampak pada Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Uji Kelayakan Model

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	179.174	3	59.725	116.189	.000 ^a
	Residual	23.646	46	.514		
	Total	202.820	49			

a. Predictors: (Constant), DK, GK, PW

b. Dependent Variable: KK

Sumber : Data Kuesioner 2019, diolah.

Dari hasil pada Tabel 6, didapat tingkat signifikan uji kelayakan model = 0,000 < 0.05 (*level of signifikan*), yang menunjukkan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dapat dikatakan model layak digunakan dalam penelitian lebih lanjut

Pengujian Hipotesis (Uji t)

Hasil pengujian dari Uji t nampak pada Tabel 7.

Tabel 7
Hasil Uji t

Variabel	T	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	2.911	0,006	Hipotesis Diterima
Pengawasan	13.186	0,000	Hipotesis Diterima
Disiplin Kerja	3.205	0,002	Hipotesis Diterima

Sumber : Data Kuesioner 2019, diolah.

Berdasarkan hasil Uji t pada Tabel 7, dapat diperoleh: (1) Pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai signifikansi 0,006 atau nilai signifikansi < 0,05, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima yang berarti gaya kepemimpinan

mempunyai hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Pengujian pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai signifikansi 0,000 atau nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti pengawasan mempunyai hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) Pengujian pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai signifikansi 0,002 atau nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti disiplin kerja mempunyai hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang pertama dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan pada uji t yaitu $0,006 < 0,05$. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang di ajukan bahwa "Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan". Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan kepada bawahan pada Balai Diklat Industri Surabaya sudah berjalan dengan baik contohnya pemimpin pada Balai Diklat Industri selalu memberikan panutan yang baik pada bawahannya pada saat bekerja seperti datang tepat waktu dan selalu mendengarkan keluhan dari bawahannya pemimpin pada Balai Diklat Industri ini juga selalu bermusyawarah dan mengambil keputusan yang berasal dari masukan bawahannya. karna pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau mendengarkan para bawahannya untuk menjalankan visi dan misi perusahaan dengan baik.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang ada di perusahaan atau instansi tersebut, hasil tersebut menunjukkan bahwa di Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang harus di perhatikan oleh karyawan yang ada pada Balai Diklat Industri (BDI) Surabaya. Karyawan akan dapat dengan mudah meningkatkan kinerja nya apabila gaya kepemimpinan yang di terapkan berjalan dengan baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hertanto (2016), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan seorang pemimpin harus bisa memberikan panutan dan dapat memotivasi karyawan supaya target yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang kedua dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel pengawasan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan pada uji t yaitu $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang di ajukan bahwa "Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan". Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nya pengawasan yang dilakukan maka kinerja pegawai akan meningkat dan hal tersebut juga membuktikan bahwa pengawasan sangat mempengaruhi kinerja karyawan khususnya karyawan pada Balai Diklat Industri (BDI) Surabaya Pengawasan dilakukan atasan kepada karyawannya, maupun sesama karyawan yang bertujuan untuk mengetahui apakah setiap karyawan sudah melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar. Pimpinan Balai Diklat Industri juga aktif dalam mengawasi para karyawannya pimpinan juga akan rutin bertanya pada masing masing karyawan untuk menilai kinerja karyawan lainnya.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marsaoly dan Nurlaila (2016) menyebutkan bahwa variabel pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang telah menerapkan pengawasan terhadap kinerja karyawan yang telah sesuai dengan standar operasional perusahaan dan selain itu terdapatnya pengawasan secara langsung dari pimpinan akan membuat karyawan tidak merasa canggung saat para karyawan diminta untuk memberi masukan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang ada pada perusahaan.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang ketiga dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel Disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan pada uji t yaitu $0,002 < 0.05$. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang di ajukan bahwa "Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan". Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan disiplin kerja yang ada pada organisasi, sehingga dapat mencegah permulaan kerja yang lambat atau bermalas-malasan dan mendorong ketaatan dari karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai dengan peran masing-masing karyawan Disiplin kerja yang di terapkan kepada atasan maupun bawahan harus di patuhi dan di jalankan sesuai peraturan yang berlaku seperti mentaati jam kerja yang pada Balai Diklat Industri Surabaya yaitu di mulai dari Pukul 08:00 hingga Pukul 16:00 WIB. Karyawan diwajibkan berpakaian sesuai dengan ketentuan yang ada dan tidak meninggalkan ruangan maupun pekerjaan dengan alasan yang tidak jelas sebelum jam istirahat, contohnya merokok di dan pergi ke luar kantor yang semestinya tidak di lakukan pada saat jam kerja berlangsung. Ketentuan jam istirahat yang seharusnya berlaku pukul 12:00 hingga 13:00 WIB .

Disiplin kerja yang baik dari karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut, hasil tersebut menunjukan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting yang harus di perhatikan oleh karyawan Balai Diklat Industri Surabaya. Karyawan akan dapat dengan mudah meningkatkan kinerja dan perusahaan maupun instansi dapat melaksanakan visi dan misi yang ada apabila disiplin kerja yang di terapkan berjalan dengan baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurohman (2017) menyebutkan bahwa variabel disiplin kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa disiplin berusaha mencegah pemulaan kerja yang lambat atau terlalu kemalasan, disiplin juga berusaha untuk mengataasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka ditarik beberapa simpulan pada pengujian pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Balai Diklat Industrial Regional V Surabaya, sebagai berikut: (1) Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang ada pada perusahaan dalam menjalankan tugas dan fungsi untuk mengawasi kinerja karyawan, maka hasil yang didapat oleh karyawan akan sesuai dengan tujuan perusahaan. Dan jika persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang ada pada perusahaan kurang tepat maka kinerja karyawan juga akan menurun; (2) Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan variabel pengawasan mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin baik pengawasan yang dilakukan perusahaan untuk mewujudkan suatu organisasi yang efektif dan efisien guna mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Dan jika persepsi karyawan terhadap pengawasan yang ada pada perusahaan tidak terlalu ketat dalam mengawasi kinerja karyawan maka kinerja karyawan juga akan menurun; (3) Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif

terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin baik penerapan disiplin kerja yang ada pada organisasi, sehingga dapat mencegah permulaan kerja yang lambat atau bermalasan dan mendorong ketaatan dari karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai dengan peran masing-masing karyawan. Dan jika persepsi karyawan terhadap disiplin kerja yang ada pada perusahaan tidak dihiraukan maka kinerja karyawan juga akan menurun.

Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini, sebagai berikut: (1) Penelitian ini hanya menggunakan 3 variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja. Untuk penelitian selanjutnya, hendaknya perlu menambah variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi dan lainnya. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 responden, hendaknya penelitian selanjutnya untuk menambah jumlah sampel yang lebih besar dan menambah tahun pengamatan penelitian sehingga hasil yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya; (2) Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan. Sebaiknya dalam mengumpulkan data dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diambil maka saran-saran yang dapat diajukan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Hendaknya manajemen Balai Diklat Industrial Regional V Surabaya perlu membina hubungan atasan dengan bawahan, antara karyawan dengan karyawan yang ada di lingkungan kerja dimana perlu ada pemberian motivasi sehubungan dengan program-program perusahaan, karena pada penelitian terbukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (2) Hendaknya manajemen Balai Diklat Industrial Regional V Surabaya perlu mempertahankan pengawasan yang telah dilakukan karena dengan adanya pengawasan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam penelitian ini terbukti bahwa dengan adanya pengawasan yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja karyawan; (3) Hendaknya manajemen Balai Diklat Industrial Regional V Surabaya perlu mempertahankan dan meningkatkan disiplin kerja yang ada, karena dengan adanya disiplin kerja, maka karyawan dapat bekerja sesuai dengan rencana dan target yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini terbukti bahwa disiplin kerja yang diterapkan dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo. Yogyakarta.
- Amir, M. T. 2014. *Manajemen Strategik; Konsep dan Aplikasi*. Rajawali Press. Jakarta.
- Arianto, D. A. N. 2013. Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*. Vol. 9(2).
- Ferdinand, A. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas. Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*. Edisi Kelima. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- _____. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program. IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gomes, F. C. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Handoko, T. H. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- _____. 2014. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia, Edisi. Kedua*. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT Bumi Aksara. Jakarta

- Hertanto, W. N. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawanukm Kopi Suroloyo (Studi Kasus pada Karyawan UKM Kopi Suroloyo di Desa Gerbosari, Samigaluh, Kulon Progo).
- Kartono, K. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mangkunegara A. A. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- _____. 2011. *Evaluasi Kerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- _____. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Kesepuluh. PT Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Marpaung, R. dan T. D. Agustin. 2013. Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Riau. *Jurnal Sosial Ekonomi Pembangunan*. 3 (8) : 141-164.
- Marsaoly, K. M. S. dan Nurlaila. 2016. Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perwakilan Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Manajemen Sinergi*. 2 (2) : 24-33.
- Nurohman, D. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Pengendalian Operasi Kereta Api (PUSDALOPKA)DAOP 6 Yogyakarta. *Jurnal*. Universitas PGRI Yogyakarta.
- Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi ke 6. Raja Grafindo. Jakarta.
- Rivai, V. dan E. J. Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo. Jakarta.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke 16. Salemba Empat. Jakarta.
- Rompas, G. A. C., B. Tewal dan L. Dotulong. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA*. 6 (4) : 1978-1987.
- Sandy, M. 2015. Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati. Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Tesis*. Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Widyatama Bandung.
- Simamora, B. 2011. *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sondole, E. M. R., O. S. Nelwan dan I. D. Palandeng. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII, Terminal BBM Bitung. *Jurnal EMBA*. 3 (3) : 650-659.
- Sugiyono. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- _____. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, D. 2013. *Metodologi Penelitian Akuntansi*. PT Refika. Bandung.
- Sutikno. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan*. Holistica Lombok. Lombok.
- Sutrisno, E. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Kencana. Jakarta.
- Suwatno dan D. J. Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Terry, G. R. 2012. *Asas-Asas Manajemen*. Cetakan Ketujuh. Alumni. Bandung.
- Thoha, M. 2013. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Implikasinya*. Raja Grafindo. Jakarta.