

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BADAN PEMERIKSA KEUANGAN RI
PERWAKILAN PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Abu Hasan Ali Al As' Ary

Nim : 20120410123

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

**Jl, Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta 55183 Telp. (0274) 387656
(hunting), 387649 (hotline PENMARU) Fax. (0274) 387646/387649, Website :www.umy.ac.id**

Email : abu.hasan.2012@fe.umy.ac.id

ABSTRACT

This study aimed to determine the empirical evidence about the influence of leadership style, career development and work discipline on employee performance. In addition to know the effect of leadership style, career development and work discipline on employee performance.

This research was conducted on the employees BPK RI Representative Yogyakarta Province. The number of samples in this studied 65 respondents. Sampling technique used was purposive sampling in which samples are taken based on predetermined criteria. The criteria were employees who have worked at employees BPK RI Representative Yogyakarta Province more than 3 years. Methods of data collection used questionnaires were distributed to employees BPK RI Representative Yogyakarta Province related variables leadership style, career development, work discipline and employee performance.

Based on the T test results variable leadership style, career development and work discipline has a significant influence on employee performance. While based on F test showed that the variables of leadership style, career development and work discipline simultaneous influence on employee performance BPK RI Representative Yogyakarta Province.

Keywords :style of leadership, career development, work discipline, and employee performance.

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yang sama yaitu memaksimalkan keuntungan, nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan.

Kinerja karyawan merupakan tolak ukur untuk mengetahui keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang baik akan lebih mudah mencapai tujuan perusahaannya. Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Menurut Rivai (2004) kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kompleksnya masalah yang dihadapi manajemen akan mengakibatkan meningkatnya kebutuhan seorang pemimpin, yang memiliki kualitas tinggi, yang dapat mengarahkan karyawan untuk dapat bekerja dan berkarya lebih baik lagi untuk mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan. . Permasalahan yang ditemukan pada perusahaan saat ini adalah adanya kecenderungan dimana karyawan merasa tidak senang dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya

sehingga muncul kekecewaan pada karyawannya yang ditunjukkan dengan perilaku suka menunda pekerjaan dan datang telat waktu, dengan demikian kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut berkurang dan secara tidak langsung akan merugikan perusahaan.

Selain itu ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu pengembangan karir. Menurut I Komang Ardana, dkk (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departmen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur dan jenjang organisasi. Pengembangan karir menjadi suatu kegiatan organisasi dalam mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tersedia dan terbentuk didalam organisasi yang bersangkutan baik pada waktu sekarang maupun pada waktu yang akan mendatang.

Selain gaya kepemimpinan dan pengembangan karir, ada hal lain seperti disiplin kerja yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Darmawan (2012), disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Bila tingkat disiplin karyawan tinggi baik di dalam organisasi maupun diluar organisasi maka kinerja yang di hasilkan oleh karyawan akan maksimal.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian sebelumnya yaitu penelitian Narita ,R. Yolla Permata (2008) dan Lilis Karnita Soleha dan Endang Hadiat (2014).

Berdasarkan pada penelitian sebelumnya, maka peneliti melakukan pengembangan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan

Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”.

B. Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis dan menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis dan menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

D. Landasan Teori

1. Gaya Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan dari pada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Dengan demikian dibutuhkan seorang pemimpin yang akan memimpin dan mewujudkan suatu tujuan yang telah disepakati. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan.

Kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004). Demikian halnya Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). Menurut James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Menurut (Tampubolon, 2007) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin para karyawannya. Likret, (1961) dalam Handoko, (2003) mengemukakan dua kategori gaya kepemimpinan dasar yaitu : orientasi karyawan dan orientasi tugas.

2. Pengembangan Karir

Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Hani Handoko (1991) suatu karir adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Menurut Martoyo (2007) pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan organisasi yang bersangkutan. Menurut I Komang Ardana, dkk (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh department personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur dan jenjang organisasi.

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan organisasi yang bersangkutan. Menurut Robbins (1996) Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan

mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan.

3. Disiplin Kerja

Menurut Simamora (1997) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. 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 menaati semua. Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Holil dan Sriyanto (2011) menyatakan bahwa dari perspektif organisasi, disiplin kerja dapat dirumuskan sebagai ketaatan setiap anggota organisasi terhadap semua aturan yang berlaku di dalam organisasi tersebut, yang terwujud melalui sikap, perilaku dan perbuatan yang baik sehingga tercipta keteraturan, keharmonisan, tidak ada perselisihan, serta keadaankeadaan baik lainnya. Menurut Sedarmayanti (2001) Disiplin juga merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Melalui disiplin pula timbul

keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial. Namun tetap pengawasan terhadap pelaksanaan disiplin tersebut perlu dilakukan.

Rivai (2004) dalam Regina Aditya Reza (2010) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disiplin, yaitu:

- 1) Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.
- 2) Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.

4. Kinerja Karyawan

Menurut Hani Handoko (2002) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses mengavaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Winardi (1992) berpendapat bahwa kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi. Bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia. Maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil yang diinginkan.

Mangkunegara (2000) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dessler (1997) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Kinerja merupakan hal terpenting dalam menentukan kemajuan suatu perusahaan. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai perannya dalam organisasi.

Menurut Bangun (2012) Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang atau kelompok seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan Narita ,R. Yolla Permata (2008). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan Sarita Permata Dewi (2012). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan Lilis Karnita Soleha, Endang Hadiat (2014). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Maizar Pratama (2014). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Disiplin kerja terhadap kinerja.

Penelitian yang telah dilakukan oleh M.Harlie (2011), ada pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.

Studi lain yang dilakukan Felicia Dwi Wibowo (2006), pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang telah dilakukan Regina Aditya Reza (2010). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan.

Sedangkan studi lain juga telah dilakukan Giener Frisky Lakoy (2013). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Pengembangan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

F. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karayawan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Dimana dalam melaksanakan kepemimpinannya harus dapat menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi kepada bawahannya. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Menurut Thoha (2003) “gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin didalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana

cara bekerjasama dengan bawahannya dalam mengambil keputusannya. Pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan bagaimana hubungan diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Penelitian yang dilakukan Narita ,R. Yolla Permata (2008) Regina Aditya Reza (2010, Sarita Permata Dewi (2012), yang menyatakan ada pengaruh gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun sebagai berikut :

H1: Ada pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (1996) Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya Karyawan akan merasa diperhatikan jika perusahaan melakukan pengembangan karir dengan melakukan perencanaan karir yang jelas sehingga upaya peningkatan kinerja dari para karyawan atau pegawai juga terarah dengan baik.

Penelitian yang dilakukan M.Harlie (2011), Felicia Dwi Wibowo (2006), Giener Frisky Lakoy (2013) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan . Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun sebagai berikut :

H2: *Ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.*

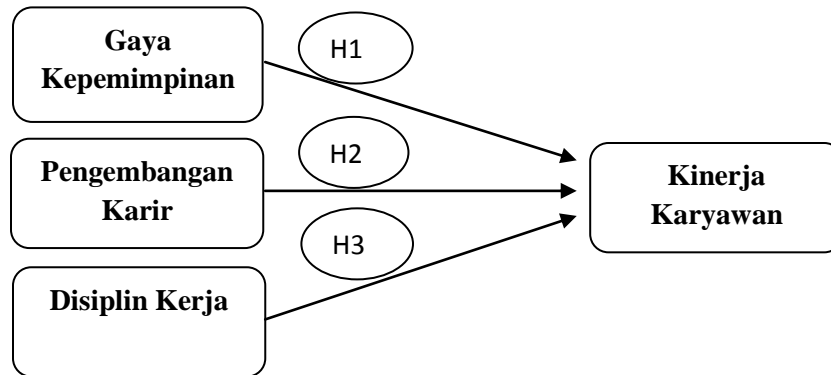
3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Darmawan (2012), disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Disiplin sangat berperan penting dalam membentuk tingkah laku. Seperti halnya penghargaan yang efektif dalam memotivasi karyawan, disiplin jika digunakan secara tepat maka dapat menjadi efektif dalam peningkatan mutu kerja. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin dengan baik.

Penelitian yang dilakukan Regina Aditya Reza (2010), Lilis Karnita Soleha, Endang Hadiat (2014), M.Harlie (2011) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan . Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun sebagai berikut :

H3: Ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

G. Model Penelitian



H. Metode Penelitian

1. Obyek dan Subyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan - yang ada di Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive sampling* dimana sampel penelitian diambil berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh penulis Jumlah sampel yang akan diteliti adalah 65 orang dari jumlah populasi 78 yang memenuhi kriteria, ini didasarkan pedoman menurut Slovin (1992) dimana disebutkan sebaiknya ukuran sampel dihitung berdasarkan rumus :

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

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = derajat eror

3. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini yaitu 'Data Primer', di mana data dikumpulkan sendiri oleh perseorangan/suatu organisasi secara langsung dari obyek yang diteliti untuk kepentingan studi dengan cara membagikan kuesioner kepada responden untuk diisi.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dari penelitian ini menggunakan kuesioner, yaitu dengan cara menyebarkan sejumlah daftar pertanyaan yang bersangkutan dengan masalah kepada responden (Karyawan Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta) dengan tujuan memperoleh data-data yang mendukung penelitian. Pada penelitian ini digunakan kuisisioner dengan skala likert dimana pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner dibuat dengan nilai 1 sampai dengan 5 untuk mewakili pendapat responden seperti sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, sangat tidak puas sampai dengan sangat puas dan sebagainya (Mas'ud, 2004).

5. Definisi Operasional Variabel Penelitian

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan menurut Thoha (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain". Menurut

James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dalam mengukur tingkat Gaya Kepemimpinan maka ada beberapa indikator variabel yang akan di teliti yaitu menurut Hasibuan (2007) dalam Narita ,R. Yolla Permata (2008) yang meliputi :

a) Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan hal yang paling utama dan penting dalam menjalani dan menghadapi permasalahan yang timbul di setiap perusahaan. Hal ini didasari apakah keputusan diambil oleh pemimpin sendiri, diambil bersama-sama antara pemimpin dan karyawan, atau bahkan diambil oleh mayoritas suara karyawan.

b) Perilaku Pemimpin

Keberhasilan suatu perusahaan dapat ditentukan melalui sikap dan perilaku seorang pemimpin kepada bawahannya sehingga dapat menggerakkan karyawan agar bekerja semaksimal mungkin. Salah satu dengan cara memberikan pengarahan, perhatian, saran, imbalan.

c) Orientasi Kepemimpinan

Peninjauan untuk menentukan sikap (arah, tempat, dan sebagainya) yang tepat dan benar dalam meentukan keputusan-keputusan yang akan diambil.

Instrumen yang digunakan mengadopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Hasibuan (2007) dalam Narita ,R. Yolla Permata (2008) yang terdiri dari 9 butir pertanyaan.

b. Pengembangan Karir

Menurut I Komang Ardana, dkk (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departmen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur dan jenjang organisasi. Pengembangan karir dapat diartikan sebagai hasil dari integrasi antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir seorang karyawan. Dalam mengukur tingkat pengembangan karir. Ada beberapa indikator variabel yang akan di teliti yaitu sesuai dengan sumber : Sondang P.Siagian (2006) dalam M.Harlie (2010) yang meliputi :

- a) Prestasi kerja,
- b) Kesetiaan pada organisasi,
- c) Mentors dan sponsor,
- d) Dukungan dari para bawahan, dan
- e) Kesempatan untuk bertumbuh.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini di adopsi dari instrumen yang di kembangkan oleh Sondang P.Siagian (2006) dalam M.Harlie (2010) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 10 butir.

c. Disiplin Kerja

Menurut Darmawan (2012), disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan, ketentuan-ketentuan dan standar kerja

yang berlaku baik dalam bentuk tertulis ataupun tidak tertulis. Dalam mengukur tingkat Disiplin Kerja maka ada beberapa indikator variabel yang akan di teliti menurut Soejono (2000) yaitu sebagai berikut :

1) Ketepatan waktu

Para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.

2) Menggunakan peralatan kantor dengan baik

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan

3) Tanggung jawab yang tinggi

Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

4) Ketaatan terhadap aturan kantor

Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenalan/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

Instrumen yang digunakan mengadopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Soejono (2000) dalam Maizar Pratama (2014) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 8 butir.

d. Kinerja Karyawan

Menurut Siagian (2007) kinerja pegawai adalah nilai kekaryaannya dari seorang pegawai tentang bagaimana hal yang bersangkutan dengan pekerjaannya, seperti kemampuan, kekurangan, keletihan, dan potensi yang dimilikinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir yang bersangkutan. kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam mengukur tingkat Kinerja Karyawan maka ada beberapa variabel indikator yang akan di teliti yaitu sesuai dengan sumber : Bernardin dalam Crimson Sitanggang (2006), yang meliputi :

- a) Kualitas pekerjaan,
- b) Kuantitas pekerjaan,
- c) Ketepatan waktu,
- d) Efektivitas,
- e) Kemandirian, dan
- f) Komitmen Organisasi.

Instrumen yang digunakan mengadopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Crimson Sitanggang (2006) dalam Regina Aditya Reza (2010) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 9 butir.

6. Uji Kualitas Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur tepat mengukur obyek yang diteliti. Hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid atau tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment person* dengan level signifikansi 5%. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka dinyatakan tidak valid, Sekaran (2006).

b. Uji Reliabilitas (Keandalan)

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban seorang responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Apabila responden konsisten dalam menjawab pertanyaan pada kuesioner, maka data tersebut reliabel, sedangkan jika jawaban seorang responden acak maka dapat dikatakan bahwa data tersebut tidak reliabel, Ghazali (2006). Untuk mengetahui tingkat reliabilitas adalah dengan nilai *Cronbach Alpha*, jika semakin tinggi mendekati angka 1 maka semakin tinggi nilai konsistensi internal reliabilitasnya. Jika nilai *Cronbach Alpha* diatas $\geq 0,6$ maka reliabilitas diterima, Sekaran (2006).

c. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal

atau tidak (Ghozali, 2006). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Model regresi mempunyai distribusi normal apabila nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05.

7. Uji Hipotesis dan Analisis Data

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda (Multiple Regression). Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Persamaan regresi dapat dituliskan menurut Alni, dkk (2013) dalam bukunya, sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + e$$

Dimana :

Y : Kinerja Karyawan

X₁ : Gaya Kepemimpinan

X₂ : Pengembangan Karir

X₃ : Disiplin Kerja

β₀ : Konstanta

β₁, β₂, dan β₃ : Koefisien Regresi

e : Error

b. Uji Statistik t (t-test)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen (Ghozali, 2001). Uji t ini akan penulis gunakan untuk menguji hipotesis satu, dua,

dan tiga. Variabel dependen apabila nilai p-value (*sig*) lebih kecil dari *alpha* (*confidence interval*).

Langkah-langkah Uji Hipotesis untuk Koefisien Regresi adalah :

- 1) Perumusan Hipotesis Nilai (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_1)

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

Tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel terikat (Y).

$$H_1 : \beta_0 \neq 0$$

Ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel terikat (Y).

- 2) Penentuan harga t tabel berdasarkan taraf signifikansi dan taraf derajat

kebebasan :

- a) Taraf signifikansi = 5% (0,05)
- b) Derajat kebebasan = (n-1-k)

- 3) Kriteria Keputusannya adalah :

- a) Jika t hitung > t table, dan sig < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t hitung < t table, dan sig > maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Uji Statistik F

Uji F bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja sebagai variabel independen (bebas) terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (terikat) secara simultan. Melalui uji F kita akan memperoleh F hitung dan

kemudian akan membandingkan dengan F tabel pada taraf nyata (*level of significant*) 5% dimana ketentuannya apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti ada pengaruh signifikan secara bersama-sama dari gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ berarti tidak ada pengaruh signifikan secara bersama-sama dari gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

I. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis deskriptif kecenderungan tinggi rendahnya tingkat *leader member exchange* berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner di lihat dari nilai meannya pada hasil analisis SPSS. Variansi jawaban responden dapat di jabarkan sebagai berikut :

$$\frac{5}{5+1} = 0,8. \text{ Sehingga nilai interval partisipasi yang dihasilkan yaitu :}$$

0 s.d < 1,8 = Sangat Rendah

1,8 s.d < 2,6 = Rendah

2,6 s.d < 3,4 = Cukup

3,4 s.d < 4,2 = Tinggi

4,2 s.d 5 = Sangat Tinggi

a. Deskriptif Frekuensi Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Mean	Min	Max	Std. Deviation
1	X1.1	3.37	2	5	.627
2	X1.2	3.34	2	4	.594
3	X1.3	3.25	2	5	.685
4	X1.4	3.29	2	5	.701
5	X1.5	3.15	2	5	.833
6	X1.6	3.54	2	5	.686
7	X1.7	2.65	2	5	.648
8	X1.8	3.38	2	4	.521
9	X1.9	3.29	2	5	.765

Jawaban-jawaban dari 65 responden atas pertanyaan mengenai Gaya Kepemimpinan yaitu 8 pertanyaan pada no 1,2,3,4,5,7,8,9 berada pada kategori cukup karena di lihat dari nilai meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat interval 2,6 sampai dengan < 3,4, dan 1 pertanyaan pada no 6 berada pada kategori tinggi karena dilihat dari nilai meannya atau rata-ratanya berada pada tingkat interval 3,4 sampai dengan < 4,2.

b. Deskriptif Frekuensi Jawaban Variabel Pengembangan Karir

No	Indikator	Mean	Min	Max	Std. Deviation
1	X2.1	3.54	1	5	.831
2	X2.2	3.46	1	5	.772
3	X2.3	3.46	3	5	.731
4	X2.5	3.22	2	5	.820
5	X2.6	3.17	2	5	.762
6	X2.7	3.38	2	5	.764
7	X2.8	3.51	2	5	.640
8	X2.9	3.45	2	5	.730
9	X2.10	3.40	2	5	.787

Jawaban-jawaban dari 65 responden atas pertanyaan mengenai pengembangan karir yaitu 6 pertanyaan pada no 1,2,3,7,8 dan 9 berada pada kategori tinggi karena nilai meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat

interval 3,4 sampai dengan $< 4,2$, dan 3 pertanyaan lainnya pada no 4,5 dan 6 berada pada kategori cukup karena nilai meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat interval 2,6 sampai dengan $< 3,4$.

c. Deskriptif Frekuensi Jawaban Variabel Disiplin Kerja

No	Indikator	Mean	Min	Max	Std. Deviation
1	X3.1	3.86	3	5	.634
2	X3.2	3.89	2	5	.732
3	X3.3	3.40	2	5	.657
4	X3.4	3.54	2	5	.752
5	X3.5	3.88	3	5	.545
6	X3.7	3.78	3	5	.625
7	X3.8	3.69	2	5	.705

Jawaban-jawaban dari 65 responden atas pertanyaan mengenai disiplin kerja yaitu semuanya berada pada kategori tinggi karena di lihat dari nilai meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat interval 3,4 sampai dengan $< 4,2$.

d. Deskriptif Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Mean	Min	Max	Std. Deviation
1	Y1.1	3.55	2	5	.751
2	Y1.2	3.45	2	5	1.016
3	Y1.3	3.60	2	5	.703
4	Y1.4	3.52	2	5	.664
5	Y1.5	3.92	2	5	.797
6	Y1.6	3.88	3	5	.801
7	Y1.7	3.66	2	5	.815
8	Y1.8	3.77	2	5	.745
9	Y1.9	3.58	2	5	.827

Jawaban-jawaban dari responden atas pertanyaan mengenai kinerja karyawan yaitu semuanya berada pada kategori tinggi karena di lihat dari nilai

meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat interval 3,4 sampai dengan < 4,2.

2. Hasil Uji Kualitas Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur tepat mengukur obyek yang diteliti. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka dinyatakan tidak valid.

Variabel	Item Pertanyaan	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,000	Valid
	X1.2	0,000	Valid
	X1.3	0,000	Valid
	X1.4	0,000	Valid
	X1.5	0,000	Valid
	X1.6	0,002	Valid
	X1.7	0,032	Valid
	X1.8	0,000	Valid
	X1.9	0,000	Valid
Pengembangan Karir	X2.1	0,013	Valid
	X2.2	0,006	Valid
	X2.3	0,001	Valid
	X2.5	0,000	Valid
	X2.6	0,000	Valid
	X2.7	0,003	Valid
	X2.8	0,000	Valid
	X2.9	0,008	Valid
	X2.10	0,005	Valid
	Disiplin Kerja	X3.1	0,000
X3.2		0,000	Valid
X3.3		0,000	Valid
X3.4		0,000	Valid
X3.5		0,000	Valid
X3.7		0,000	Valid
X3.8		0,000	Valid

Kinerja Karyawan	Y1.1	0,000	Valid
	Y1.2	0,000	Valid
	Y1.3	0,000	Valid
	Y1.4	0,000	Valid
	Y1.5	0,000	Valid
	Y1.6	0,000	Valid
	Y1.7	0,000	Valid
	Y1.8	0,000	Valid
	Y1.9	0,000	Valid

b. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban seorang responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas adalah dengan nilai *Cronbach Alpha*, jika nilai *Cronbach Alpha* diatas $\geq 0,6$ maka reliabilitas diterima.

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,762	Reliabel
Pengembangan Karir	0,733	Reliabel
Disiplin Kerja	0,733	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,788	Reliabel

c. Uji Normalitas

Uji normal digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2006). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Model regresi mempunyai distribusi normal apabila nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05.

	Unstandardized Predicted Value
N	65
Kolmogorov-Smirnov Z	.510
Asymp. Sig. (2-tailed)	.957

3. Hasil Pengujian Hipotesis

a. Uji F atau Uji Simultan

Peneliti menggunakan uji F test untuk menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Adapun hasil dari pengujian F test sebagai berikut :

Tabel 4.23
Hasil Uji F Test

Model		<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
1	<i>Regression</i>	603,393	3	201,131	8,824	,000(a)
	<i>Residual</i>	1390,361	61	22,793		
	Total	1993,754	64			
a Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Pengembangan Karir, Gaya Kepemimpinan						
b Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Berdasarkan penjelasan Tabel 4. 23 di atas menunjukkan bahwa diperoleh nilai F hitung sebesar 8,824. Pada derajat bebas 1 (df_1) = jumlah variabel - 1 = 4 - 1 = 3, dan derajat bebas 2 (df_2) = $n - k = 65 - 4 = 61$, dimana n = jumlah sampel, k = jumlah variabel, nilai F tabel pada taraf kepercayaan signifikansi 0,05 adalah 2,76 dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $8,824 > 2,76$ pada tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari $sig < 0,05$, maka model dikatakan, bahwa Gaya Kepemimpinan (X1), Pengembangan Karir (X2) dan Disiplin Kerja (X3) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y1) Instansi Badan Pengawas Keuangan RI Perwakilan Yogyakarta Sehingga hipotesis 4 diterima.

b. Uji T-test atau Uji Parsial

Peneliti menggunakan uji t test untuk menguji hipotesis 1, 2 dan 3. Adapun hasil dari pengujian t test sebagai berikut :

Model	Standardized Coefficients	T	Sig.
	Beta		
Gaya Kepemimpinan	0,248	2,197	,032
Pengembangan Karir	0,341	3,029	,004
Disiplin Kerja	0,216	2,003	,050
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan			

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penjelasan Tabel 4.24 menunjukkan bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,248 nilai t hitung sebesar 2,197 dan signifikansi pada 0,032 ($p\text{-value} < 0,05$), Artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis 1 diterima.

2) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penjelasan Tabel 4.24 menunjukkan bahwa untuk variabel pengembangan karir diperoleh nilai koefisien sebesar 0,341 nilai t hitung sebesar 3,029 dengan taraf signifikansi 0,004 ($p\text{-value} < 0,05$). Artinya bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis 2 dapat diterima.

3) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penjelasan Tabel 4.24 menunjukkan bahwa untuk variabel disiplin kerja diperoleh nilai koefisien sebesar 0,216 nilai t hitung

sebesar 2,003 dan taraf signifikansi 0,050 ($p\text{-value} \leq 0,05$). Artinya bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis 3 dapat diterima.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.25

Hasil Uji T Test

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550(a)	.303	.268	4.774
a Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Pengembangan Karir, Gaya Kepemimpinan				
b Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Berdasarkan penjelasan Tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai *R Square* sebesar 0,303 menunjukkan bahwa 30,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja, sedang sisanya sebesar 69,7% dijelaskan oleh variabel bebas lain yang tidak ikut diteliti.

4. Pembahasan

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan diketahui bahwa hipotesis 1 diterima, yang artinya variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pemimpin Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Yogyakarta dapat dikatakan baik sehingga mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawannya.

Pola hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan dapat menyebabkan karyawan merasa senang atau tidak senang bekerja di organisasi tempatnya bekerja, untuk itulah organisasi selalu melakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia terutama gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang sebagai atasan atau sebagai penentu keberhasilan visi dan misi organisasi kedepannya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan yang menjadi bawahannya atau pendukung kemajuan organisasinya.

2) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan diketahui bahwa hipotesis 2 diterima, yang artinya bahwa variabel pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir karyawan pada Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Yogyakarta terbilang baik, sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan yang ada didalamnya.

Pengembangan karir menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, sebab pengembangan karir yang sesuai dengan nilai kebutuhan organisasi akan dapat memacu dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi, maka akan dapat meningkatkan kinerja dan mampu mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi menjadikan

karyawan merasa bahwa dirinya diperhatikan dan dihargai didalam organisasi sehingga karyawan akan berusaha dengan semaksimal mungkin memberikan kinerja atau hasil terbaik kepada organisasi tempatnya bekerja. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik atau efektif akan berdampak baik pada peningkatan kinerja atau produktivitas kerja karyawan.

3) **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan, diketahui bahwa hipotesis 3 diterima artinya variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan disiplin kerja pada instansi Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Yogyakarta sudah baik dan kebijakan-kebijakan mengenai disiplin kerja terhadap para karyawan sudah efisien dan efektif sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawannya.

Penerapan disiplin kerja yang baik sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Semakin baik disiplin kerja seorang karyawan mencerminkan bahwa dia seorang karyawan yang memiliki tingkat kepedulian terhadap aturan-aturan yang berlaku didalam organisasi tempatnya bekerja sehingga bisa berpengaruh baik terhadap kinerja yang dihasilkan. Seorang karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik seperti halnya datang tepat waktu, bekerja dengan semaksimal mungkin dan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik maka hal ini dapat menghasilkan pencapaian kinerja yang

efektif dan efisien. Dengan kata lain disiplin kerja memiliki pengaruh atau dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja seorang karyawan.

J. Penutup

a. Kesimpulan

- 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis satu di terima.
- 2) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis dua di terima.
- 3) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis tiga di terima.

b. Keterbatasan

1. Penelitian ini belum dapat mengungkapkan secara keseluruhan faktor -faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Instansi Pemerintahan Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Yogyakarta.
2. Penelitian ini melibatkan subyek penelitian dalam jumlah terbatas, yaitu hanya menggunakan karyawan Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Yogyakarta serta sampel yang diambil oleh peneliti hanya 65 responden.

c. Saran

1. Bagi karyawan Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Yogyakarta jika ingin meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara lebih meningkatkan keterampilan, kualitas kerja, serta kedisiplinannya dalam bekerja.

2. Bagi Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Yogyakarta hendaknya lebih memperhatikan karyawannya terutama dalam hal pengembangan karirnya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dan lebih meningkatkan kebijakan-kebijakan mengenai disiplin kerja. Dan bagi atasan harus selalu memiliki kepribadian yang lebih baik agar bisa menjadi panutan bagi karyawannya serta terus menjaga konsistensi gaya kepemimpinan yang ada saat ini.
3. Hasil penelitian ini belum mampu seluruhnya memberi penjelasan secara rinci, disarankan untuk peneliti yang akan datang agar memperluas jangkauan populasinya dan menambah variabel penelitiannya. Misalnya dengan menambah variabel *perceived organizational support*, iklim kerja, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Alex S.Natisemito. 1996, *Manajemen Personalia*. Jakarta. Graha Indonesia.
- Alvin Fadilla. Helmi. 1996. *Disiplin Kerja*. *Buletin Psikologi*. Tahun IV Nomor 2. Desember 1996. Edisi Khusus Ulang Tahun XXXII.
- Amstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia : A Hand Book of Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Arfindy Parerung dan A. Mekel, Peggy. 2014. *Disiplin, Kompensasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Lingkungan*. *Hidup Provinsi Sulawesi Utara*. Universitas Sam Ratulangi. Manado. *Jurnal (Dipublikasikan)*.
- Ariola. 2006. *Principles and Methods Of Research*. Diterjemahkan Olesh Steph Ellen. Rex Bookstore. Inc.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

- Bambang Wahyudi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Sulita.
- Bernardin, A. Russel. 1998. *Human Resource Management. An Experiential Approach*. Mc Graw-Hill.
- Bernardin, H. John & Joyco A. Russell. 1993. *Human Resource Management*. Mc Graw-Hill. Ins-United states.
- Bodgan, Robert dan Steven J. Taylo. 1992. *Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif*. Surabaya. Usaha Nasional.
- Bayars, Lloyad. L. And Rue. Leslia. W. 2000. 6 th ed. *Human Resource Management*. The Mc Graw-Hill. North America.
- Crinson, Sitanggang. 2006. *Analisis Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Kota Madya Jakarta Barat*. Skripsi, Undip. Semarang. Skripsi (Tidak Dipublikasikan).
- Didit Dermawan. 2012. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Penerbit PT. Temprina Media Grafika. Surabaya.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo.
- . 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Edisi Kesepuluh Jilid Dua PT Indeks halaman 46.
- Felicia Dewi Wibowo. 2006. *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Universitas Diponegoro. Semarang. Skripsi (Dipublikasikan).
- Ghozali. Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Cetakan Keempat Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- H. Malayu, S.P. Hasibuan, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Hani Handoko. 1991. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia edisi 2*. Yogyakarta : BPFE.
- . 2002, *Manajemen*; Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas. Yogyakarta: BPFE.
- Holil, Muhamad dan Sriyanto, Agus. 2011. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Holil Sriyanto.pdf*. Diunduh tanggal 4, Bulan 7, Tahun 2012. Jurnal (Dipublikasikan).
- I Komang Ardana , Ni Wayan Muljati, I Wayan Mudiarta. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Graha Utama, Yogyakarta.
- Lakoy, Gainer, 2013. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Sulawesi*

Utara. Universitas Sam Ratulangi. Manado. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Entrepreneurship*, ISSN 2303-1174, Vol.1 No. 4 Desember 2013. *Jurnal (Dipublikasikan).*

- Likert, Rensis, 1961, *New Pattern of Management, First edition, McGraw Hill, Newyork.*
- Lilis Karnita S. 2014. *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Kota Cimahi. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* Vol 8, No 2, Oktober 2014. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan Bandung. *Jurnal (Dipublikasikan).*
- Locander. W.B. F. Hamilton. 2002. *Developing a Leadership- Rich Culture. The Missing Link to Creating a Market- Focused Organization. Jurnal of Market- focused management.* Vol 5. PP. 149-163. *Jurnal (Dipublikasikan).*
- M Harlie, 2010. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negri Sipil pada Pemerintahan Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Jurnal Manajemen dan Akuntansi.* Hal 117-124. Volume 11. No 2. Oktober 2010. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA), Kalimantan. *Jurnal (Dipublikasikan).*
- Malayu Hasibuan, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat.* Jakarta.
- Mangkunegara. AA. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero).* Universitas Diponegoro. Semarang. *Jurnal (Dipublikasikan).*
- Martoyo Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia . Edisi kelima.* Cetakan pertama. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mejia, R. Gomez, David B. Balkin. Robert L.Candy. 2007. *Managing Human Resources.* 5 th. Edition. Pearson Education. New Jersey.
- Muchdarsyah, Sinungan. 2005. *Produktivitas : Apa dan Bagaimana.* Edisi Kedua. Bumi Aksara.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi.* Jakarta: UI Press Sadili.
2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Nurita, R. Yolla Permata. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adira Finance Divisi Elktronik Cabang Bandung. Fakultas Bisnis dan Manajemen.* Universitas Widyatama, Bandung. *Jurnal (Dipublikasikan).*
- Rahmawati Alni, Fajarwati, Fauziyah, 2013. *Statistika.* Edisi Pertama. Yogyakarta : Penerbit Laboraturium Manajemen FE UMY.

- Regina Aditya Reza. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sinar Santosa Perkasa*. Universitas Diponegoro . Semarang. Skripsi (Tidak Dipublikasikan).
- Rivai, Vertzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan PT. RAJAGRAFINDO PERSADA*. Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 1996, *Organizational Behavior Concept, Controversiest, Aplications*, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs.
- Robins, Stephen P dan Mary Coulter. 2006. *Manajemen PT INDEKS Kelompok Gramedia*. Jakarta.
- Sarita, Permata Dewi. 2012. *Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group)*. Jurnal Nominal. Vol.1, No.1, 2012. Jurnal (Dipublikasikan).
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: C.V Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methode For Business. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta; Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Slovin, Husein Umar. 2000. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen Cetakan Ketiga*. Jakarta. PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Soekanto, Soejono. 2000. *Kamus Besar Sosiologi*. Jakarta. Rajawali.
- Sondang P, Siagan. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Stoner, James A. Freeman, R.Edward. 1996. *Manajemen. Jilid 1*. PT. Bhuana Ilmu Popular.
- Susilo Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya*. Edisi 4. BPFE. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Tampubolon. Biatma D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI*. Jurnal Standardisasi. No 9. Jurnal (Dipublikasikan).
- Thoha. 2003, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Jakarta* : PT. Raja Grafindo Persada
- Winardi. 1992. *Organisasi Perkantoran Modern*. Bandung: Alurni.
- Yuki. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks.