

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V DI KOTA PEKANBARU

Goklas Reinhard Purba¹⁾

Marnis²⁾

Syakdanur Nas³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pasca Sarjana Manajemen Universitas Riau

^{2,3)} Dosen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

Abstract. *This study aims to analyze the influence of leadership on employee motivation and performance. The influence of discipline on employee motivation and performance. The influence of motivation on employee performance. the influence of leadership indirectly on employee performance with motivation as intervening variable. And the influence of discipline indirectly on the performance of employees with motivation as a variable intervening*

The population of research is head office employees at PT. Perkebunan Nusantara V in Pekanbaru City is 150 people. The sample size that will be used is 109 people. Data analysis using path analysis method (path analysis).

The results of this study indicate that Leadership and discipline affect the Motivation. Leadership and motivation affect Performance. Leadership has a significant effect on Employee Performance through Motivation. Discipline has a significant effect on Employee Performance through Motivation. Motivation affects Employee Performance

Keywords: *Leadership and Discipline on Employee Performance With Motivation*

I. PENDAHULUAN

Daya saing suatu organisasi atau perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi mutu sumberdaya manusia yang dimilikinya. Apabila sumber daya tersebut diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat dan keahlian mereka, mengembangkan kemampuan mereka, dan mendayagunakannya secara tepat, maka suatu organisasi akan dapat bergerak secara dinamis dan berkembang dengan pesat.

Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan

tingkat kemampuan tertentu. Kesiediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013: 67). Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Kinerja karyawan merupakan masalah yang ada dalam manajemen sumber daya manusia dan merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Kinerja karyawan dianggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari lima tahun terakhir indeks realisasi program yang direncanakan tidak sesuai dengan target yang ditetapkan. Hal ini tentunya berkaitan dengan kinerja karyawan yang kurang baik dengan tidak terealisasinya program yang direncanakan secara maksimal. Karena pada tahap identifikasi masalah, pihak PTPN V masih belum memiliki identifikasi yang cukup jelas karena masih bersifat menunggu proposal yang masuk dari Dinas Koperasi dan UMKM. Selain itu perencanaan program belum diawali dengan melakukan pengumpulan data *base-line* dan *need assessment* untuk mengetahui kondisi terkini sebelum program dilaksanakan. Survei dilaksanakan setelah mendapatkan proposal yang telah lulus dari pihak Dinas Koperasi dan UMKM.

Menurut Menurut Kasmir (2016:182) kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-

tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Lebih lanjut Kasmir (2016:189) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah kepemimpinan, disiplin dan motivasi.

Motivasi adalah daya pendorong manusia untuk bertindak atau sesuatu dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak (Isyandi 2005:122). Motivasi sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Perusahaan bukan saja mengharapkan keinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Menurut Gibson (Robbins, 2008:123) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang diraneang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pemimpin merupakan tokoh utama yang dinilai paling bertanggung jawab atas keberhasilan dan keterpurukan suatu perusahaan. Kepemimpinan yang sukses menunjukkan pengelolaan suatu perusahaan berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Pemimpin harus memperlihatkan sikap positif, antusias terhadap pekerjaan, dan menciptakan suasana yang kondusif karena hal tersebut akan mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan.

Dengan tingkat Absensi yang memperlihatkan tingkat absensi setiap tahunnya semakin meningkat. Dapat dikatakan PT. Perkebunan Nusantara V di Kota Pekanbaru mengalami penurunan kinerja yang mengakibatkan terhambatnya proses produksi dikarenakan pada disiplin kerja masih belum tepat sasaran.

Berdasarkan uraian di atas, maka melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara V Di Kota Pekanbaru**”.

Rumusan Masalah

Adapun masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Apakah disiplin berpengaruh terhadap motivasi karyawan.
4. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variable intervening.
7. Apakah disiplin berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan

motivasi sebagai variable intervening

II. KERANGKA TEORI

Kepemimpinan

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan, ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi George R.Terry merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang – orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi (Thoha,2009:259).

Sedangkan Tom Peters dan Nancy Austin penulis buku *a Passion for Excellent* dalam (Kreitner dan Kinicki, 2010:299) menggambarkan kepemimpinan dalam pengertian yang lebih luas lagi :

Kepemimpinan berarti visi, pemberian semangat, antusiasisme, kasih, kepercayaan, nafsu, obsesi, konsistensi, penggunaan symbol, perhatian sebagaimana diilustrasikan oleh kalender seseorang, drama luar dan dalam (dan manajemen dari itu), penciptaan para pahlawan pada semua tingkatan, bimbingan berjalan keliling secara efektif, dan sejumlah hal lainnya. Kepemimpinan harus ada di setiap tingkatan organisasi. Kepemimpinan bergantung pada sejuta hal – hal kecil yang dilakukan dengan obsesi, konsistensi, dan kepedulian, tetapi sejuta hal – hal kecil tersebut tidak berarti apa- apa

jika tidak ada kepercayaan, visi, dan keyakinan dasar.

Secara sederhana Robins (2008:432) menyimpulkan, kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Tipe-tipe kepemimpinan

Seorang pemimpin dibandingkan dengan pemimpin lainnya tentulah berbeda dalam sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadiannya sehingga tingkah laku dan gayanya tentunya tidak sama diantara mereka, sehingga muncul berbagai tipe kepemimpinan.

Menurut Harbani Pasolong (2009:118-120) tipe kepemimpinan antara lain ;

a. Tipe kepemimpinan otokratis

Tipe kepemimpinan otokratis yaitu dalam mengambil keputusan dipusatkan pada pemimpin. Dalam hal ini pemimpin bebas untuk menentukan kebijakan dan menyusun, mendefinisikan atau modifikasi tugas-tugas sesuai keinginannya. Pemimpin otokratis ditujukan memberikan perintah-perintah kepada bawahannya.

b. Tipe demokratik

Pemimpin yang bertipe demokratik populer pada era menejemen neo klasik, pendekatan yang digunakan yaitu partisipatif agar terwujud kerjasama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan memberdayakan bawahannya dengan ikut serta dalam pengambilan keputusan.

Ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratik sebagai berikut :

- (1) Semua keputusan dan kebijakan di dasarkan pada hasil prosesi demokrasi

- (2) Pemimpin senang menerima kritikan, saran dan pendapat dari bawahan

- (3) Selalu berusaha melakukan kerjasama dengan bawahan

- (4) Siap berkompetisi dengan bawahannya.

c. Tipe karismatik

Pemimpin yang bertipe karismatik memiliki beberapa hal yaitu ;

- (1) Kekuatan energi yang luar biasa
- (2) Memiliki daya tarik yang tinggi
- (3) Wibawa yang alami sehingga memiliki pengikut tanpa dimobilisasi.

d. Tipe Laissez Faire

Pemimpin bertipe laissez faire yaitu pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk bertindak tanpa diperintahkan dalam artian bahwa membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya.

e. Tipe Paternalistik

Pemimpin yang bersifat paternalistik pada umumnya terdapat pada masyarakat yang masih tradisional dan agraris, pemimpin yang bertipe paternalistik dapat dilihat dari :

- (1) Hubungan famili atau ikatan primodial
- (2) Adat istiadat yang sangat besar pengaruhnya terhadap berperilaku
- (3) Hubungan pribadi yang masih menonjol.

Menurut Martoyo (2014:199) tipe-tipe kepemimpinan yang dimaksud antara lain ;

a. Tipe pribadi.

Pemimpin tipe ini kepemimpinannya didasarkan pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahan-bawahannya. Tipe ini sifatnya umum dan sangat efektif

dan secara relatif sederhana pelaksanaannya.

b. *Tipe non pribadi.*

Pimpinan dengan tipe ini memberikan cermin kurang adanya kontak pribadi pemimpin yang bersangkutan dengan bawahan-bawahannya. Ini berarti bahwa hubungan pemimpin dengan bawahannya hanya melalui sarana atau media tertentu seperti rencana-rencana, instruksi-instruksi, sumpah-sumpah, janji-janji dan sebagainya. Sehingga dengan demikian hubungan tersebut bersifat tidak langsung atau bersifat non personal dan biasanya hubungan yang demikian itu tidak dinamis.

c. *Tipe Otoriter.*

Pemimpin tipe otoriter ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan. Pengawasannya sangat tegang pula sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau pemimpin tipe ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

d. *Tipe demokratis.*

Pemimpin tipe ini menitikberatkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan-pandangan atau pendapat-pendapat kelompok. Inisiatif dari kelompok sangat dianjurkan oleh pimpinan tipe ini. Kegagalan pemimpin dari tipe ini adalah apabila anggota kelompok tidak cakap dan kurang gerak untuk bekerja sama.

e. *Tipe Paternalistik.*

Pemimpin tipe ini cenderung kebabakan, sehingga sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah terlalu melindungi dan membimbing. Karena itu agak bersifat sentimentil meskipun tujuannya baik, sehingga kepercayaan diri dan kebebasan kelompok tidak berkembang. Kelemahannya adalah bahwa tipe demikian biasanya tidak langsung dalam melaksanakan kepemimpinannya.

f. *Tipe Indigenus.*

Pemimpin tipe ini timbul dalam organisasi-organisasi kemasyarakatan yang bersifat informal.

Sedangkan menurut Kartini Kartono (2011:80) tipe-tipe kepemimpinan antara lain ;

- a. Tipe karismatis
- b. Tipe paternalistik dan maternalistik
- c. Tipe militeristik
- d. Tipe otokratis
- e. Tipe laiser faire
- f. Tipe populistis
- g. Tipe administratif
- h. Tipe demokratis

Sinambela (2009:99), menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan pada saat ini menjadi sorotan masyarakat, karena belum sesuai dengan tugas dan fungsinya. Perilaku seorang pemimpin sangat dipengaruhi berbagai kondisi, antara lain sejak lahir hingga terbawa sampai menjadi pemimpin dan ada kalanya melalui pendidikan dan pengalaman sebagai proses untuk menjadi pemimpin.

Disiplin Kerja

Disiplin berasal dari kata 'disipel' yang berarti pengikut atau penganut, sedangkan disiplin kerja merupakan sistem yang berisi tentang kebijakan, peraturan dan prosedur yang mengatur perilaku, baik secara individu maupun kelompok dalam sistem organisasi (Machasin dan Susi, 2011). Disiplin dapat didefinisikan sebagai pelatihan atau pencetakan pikiran atau karakter untuk menghasilkan perilaku yang diinginkan, disiplin tidak sama dengan hukuman karena disiplin mengandung unsur pendidikan dan unsur korektif (Marquis, 2010). Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan.

Menurut Rivai (2011) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Dessler (2009), disiplin adalah suatu prosedur yang mengoreksi atau menghukum seseorang bawahan karena melanggar aturan atau prosedur. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2012). Disiplin

adalah sikap dan perilaku kepatuhan terhadap peraturan organisasi, prosedur kerja, kode etik dan norma budaya organisasi lainnya yang harus dipatuhi dalam memproduksi suatu produk dan melayani konsumen organisasi (Wirawan, 2009) Karena tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan sehingga setiap organisasi harus memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati dan standar yang harus dipenuhi, disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut (Siagian, 2010).

Menurut Handoko (2012) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Tentunya hal ini berhubungan erat dengan pencapaian kinerja organisasi, yang merefleksikan juga kinerja individu di dalamnya.

Disiplin kerja karyawan dalam penelitian ini ditentukan oleh : meninggalkan tempat kerja dengan izin resmi dari atasan, tidak menggunakan perlengkapan milik perusahaan untuk keperluan pribadi, tidak meninggalkan tempat kerja pada waktu sedang bertugas atau lalai, tidak menolak perintah kerja yang layak dari atasan, kehati-hatian dalam menjalankan keselamatan kerja untuk orang lain atau untuk diri sendiri, mampu melaksanakan petunjuk-petunjuk atasan, tidak melanggar peraturan yang telah ditentukan oleh perusahaan, tidak melakukan penggelapan dan manipulasi terhadap barang-barang milik perusahaan dan milik sesama karyawan, tidak melakukan penipuan dan pemerasan, tidak menghina

secara kasar dan tidak melakukan ancaman terhadap diri pimpinan, tidak menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan diri sendiri, tidak menggunakan waktu dinas dan harta milik perusahaan untuk keuntungan sendiri, tidak menerima hadiah dari tamu atau pihak ketiga lainnya dalam bentuk apapun yang ada hubungannya dengan jabatan kepangkatan yang digolongkan dalam penyogokan atau penyuapan, dan tidak dengan sengaja merusak atau melenyapkan surat-surat berharga/penting dari perusahaan.

Motivasi kerja

Menurut Isyandi (2005:122) motivasi adalah daya pendorong manusia untuk bertindak atau sesuatu dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Motivasi sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Perusahaan bukan saja mengharapkan keinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya, jika mereka tidak mau bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh.

Menurut McCormick dalam Mangkunegara (2012), motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Sedangkan Nawawi (2010) menyatakan: motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang

berlangsung secara sadar. Dari defenisi di atas tersebut dapat dijelaskan bahwa pimpinan harus mengetahui apa dan bagaimana yang harus dipenuhi (pemuas kebutuhan karyawan) sehingga dapat menjadi daya pendorong bagi karyawan untuk berperilaku ke arah tercapainya tujuan perusahaan. Dalam pemberian motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Mengkunegara (2012) petunjuk penilaian untuk daftar pertanyaan mengenai motivasi berprestasi yaitu: kerja keras, orientasi masa depan, tingkat citacita yang tinggi, orientasi tugas/sasaran, usaha untuk maju, ketekunan, rekan kerja yang dipilih dan pemanfaatan waktu.

Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Veithzal : 2010).

Selanjutnya Siagian (2009) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang

Karyawan dalam menjalankan tugas sesuai standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada Karyawan sesuai dengan job descriptionnya. Kemudian pengertian kinerja menurut Manullang (2009) adalah suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan job description mereka masing-masing.

Tika (2012), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja disini merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk pencapaian tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

Sedarmayanti (2010) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Selanjutnya Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/Karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga merupakan apa yang diharapkan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo:2012). Selanjutnya kinerja adalah hasil karya yang dapat dicapai dari seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau instansi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono dalam Muazly : 2010).

Menurut Mahsun (2012) bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

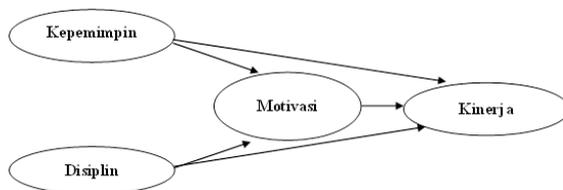
Sedangkan menurut Robertson dalam Mahsun (2012) juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang/jasa, kualitas barang/jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan.

Menurut Faustino dalam Mangkunegara (2012) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ” ungkapan, *output*, efisiensi, serta efektivitas dan sering dihubungkan dengan Motivasi.” Sedangkan kinerja sumberdaya manusia adalah prestasi

kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas atau kuantitas yang dicapai sumberdaya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah dan adanya pengaruh antar variabel yang telah diuraikan tersebut, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran yang di tuangkan dalam skema model penelitian seperti pada gambar 1 berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

Hipotesis penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Disiplin berpengaruh terhadap motivasi karyawan
4. Disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
6. Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variable intervening

7. Disiplin berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variable intervening

III. METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara V di Kota Pekanbaru. Waktu penelitian ini diperkirakan dari bulan September 2017 sampai dengan selesai.

Jenis dan Sumber Data

Metode penelitian yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah seperti diuraikan pada bab pertama adalah pendekatan survey. Metode ini mencoba menghubungkan variabel dan menguji Pengaruh tersebut. Dengan demikian penelitian akan melalui proses verifikasi kebenaran pengaruh antar variabel dan proses deskripsi dimana pengaruh tersebut diberikan penjelasan atau signifikansinya. Jenis data yang diperlukan dalam pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder berupa tanggapan responden yang terekam dalam hasil kuesioner.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2001:57). Populasi sasaran dalam penelitian ini

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V DI KOTA PEKANBARU

adalah karyawan kantor pusat pada PT. Perkebunan Nusantara V di Kota Pekanbaru sebanyak 150 orang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 109 orang, dengan menggunakan teknik sensus sampling.

Analisis Data

Analisis data dimaksudkan untuk mengkaji dan mengetahui hubungan antara variabel bebas (X) yakni Kepemimpinan dan Disiplin terhadap variabel terikat (Y) yakni Motivasi dan Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V di Kota Pekanbaru. Dalam menganalisis dan menginterpretasi data, digunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis verifikatif.

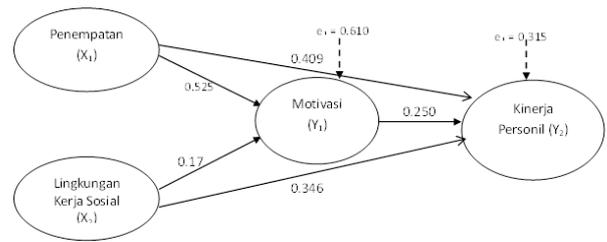
Dalam menganalisis dan menginterpretasi data, digunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis verifikatif. Metode analisis deskriptif menggunakan metode dasar numeric seperti rata – rata (*mean*) dan standar deviasi, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan uji statistik yang relevan. Sedangkan metode verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Path Analysis* (analisis jalur).

Hasil Penelitian

Dari analisis hubungan individual variabel, persamaan yang di peroleh adalah sebagai berikut :

- (i) $Y_1 = bX_1 + bX_2 + e$
- (ii) $Y_2 = bX_1 + bX_2 + bY_1 + e$

Dengan demikian, dapat disusun diagram dan struktur lengkap analisis jalur pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1 Diagram Jalur Variabel Kepemimpinan dan Disiplin, (X) Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y2) Melalui Motivasi (Y1)

Hasil Perhitungan Path Analysis

Berdasarkan data yang telah diolah oleh peneliti, maka dapat dihitung hubungan tidak langsung pengaruh Kualitas Produk terhadap kepuasan melalui loyalitas.

Tabel 2 Ringkasan Estimasi Parameter Model

Pengujian Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak Langsung	Total Pengaruh
X1 - Y1	0.418		418
X2 - Y1	0.445		445
X1 - Y2	0.245	0.140 (0.418 X 0.334)	(0.245 + 0.140) = 0.385
X2 - Y2	0.238	0.149 (0.445 X 0.334)	(0.238+ 0.149) = 0.387
Y1 - Y2	0.334		0.334

Tabel 3 Ringkasan Estimasi Parameter Model

Pengujian Antar Variabel	Pengaruh tidak Langsung
X1 → Y1 → Y2	0.140
X2 → Y1 → Y2	0.149

Sumber : Data Olahan, 2018

Pembahasan Hasil Penelitian Pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap motivasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2009;226) Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan

meningkatkan motivasi salah satunya adalah kepemimpinan.

Seorang pegawai yang bekerja dalam suatu lembaga/organisasi, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan akan sandang, pangan, papan. Selain itu, mereka juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja.

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan, ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi George R.Terry merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang – orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi (Thoha,2009:259).

Dengan motivasi yang dimiliki oleh para pegawai tersebut, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus di pertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bias. membuat pegawai termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi kerja, maka

akan menimbulkan hasil kerja yang tidak maksimal.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Oktavia (2014) Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi.

Pengaruh Disiplin kerja terhadap Motivasi.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin terhadap motivasi.

Disiplin dalam bekerja merupakan faktor yang harus pula dimiliki oleh pegawai yang menginginkan tercapainya kepuasan dalam pekerjaannya. Disiplin kerja dapat berupa ketepatan waktu dalam kerja, ketaatan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, serta pemanfaatan sarana secara baik. Paradigma lembaga-lembaga saat ini yang ingin berkembang dan maju sangat membutuhkan pegawai yang berdisiplin tinggi dalam pekerjaannya.

Disiplin berasal dari kata ‘disipel’ yang berarti pengikut atau penganut, sedangkan disiplin kerja merupakan sistem yang berisi tentang kebijakan, peraturan dan prosedur yang mengatur perilaku, baik secara individu maupun kelompok dalam sistem organisasi (Machasin dan Susi, 2011).

Menurut Isyandi (2005:122) motivasi adalah daya pendorong manusia untuk bertindak atau sesuatu dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Motivasi sangat penting karena

motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Perusahaan bukan saja mengharapkan keinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya, jika mereka tidak mau bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh.

Motivasi merupakan suatu semangat yang tercermin dalam kedisiplinan kerja, sehingga akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi setiap pegawai/karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Oktavia (2014) Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa disiplin memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap kinerja. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Martoyo (2010:53).

Kepemimpinan Karyawan bergantung pada kesesuaian antara pekerjaan, kecocokan kepribadian, minat, kesukaan, serta kesempatan dan budaya terkait dengan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan pendapat Schuler dan Jackson bahwa Kepemimpinan berkaitan

dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian Karyawan tersebut (Schuler dan Jackson, 2007:276).

Hubungan Kepemimpinan pegawai dengan kinerja pegawai adalah Kepemimpinan pegawai yang tepat pada posisi yang telah ditentukan akan memberikan kinerja yang tinggi. Hal ini sebagai mana dikemukakan oleh (Flippo, 2009:146), bahwa Kepemimpinan pegawai memiliki peran vital bagi suatu organisasi. Karena kegiatan tersebut akan didapatkan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sehingga setiap pegawai akan menunjukkan kinerja yang tinggi dan pencapaian tujuan organisasi secara efektif akan cepat tercapai. Dengan demikian secara konseptual terdapat pengaruh antara Kepemimpinan jabatan dengan kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2013) Hasil analisis menggunakan dapat diketahui bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,

Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin terhadap kinerja. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja sejak berangkat, saat kerja dan saat pulang kerja serta sesuai aturan dalam bekerja, biasanya akan memiliki kinerja yang baik.

Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap

sumber daya manusia dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula (Setiyawan dan Waridin, 2006).

Dapat disimpulkan, semakin tinggi disiplin kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. (Davis dan Newton 1996: 44) dalam Sukirman menyatakan kepuasan kerja merupakan hal-hal yang dapat menyenangkan atau perasaan positif yang merupakan akibat dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang. Tingkah laku karyawan yang malas menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan kerja dan pelanggaran disiplin yang lainnya, tingkah laku karyawan yang puas lebih menguntungkan bagi perusahaan yang akan mempengaruhi kinerja suatu perusahaan.

Faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan adalah mencakup upah, keamanan kerja, status, prosedur perusahaan, mutu dan supervisi teknis, motivasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri (Isyandi 2005:140).

Menurut Gilmer faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah disiplin, penghargaan, kondisi kerja, motivasi dan kenaikan jabatan (Sutrisno 2012:77).

Penelitian yang dilakukan Arifin (2013) menemukan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja.

Menurut Faustino dalam Mangkunegara (2012) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ” ungkapan, *output*, efisiensi, serta efektivitas dan sering dihubungkan dengan Motivasi.” Sedangkan kinerja sumberdaya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas atau kuantitas yang dicapai sumberdaya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Salah satu tujuan utama sumber daya manusia, yaitu memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang menghasilkan kinerja yang sangat baik. Kinerja adalah hasil dari suatu proses pekerjaan karyawan yang dapat dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Dengan adanya kinerja karyawan yang baik, maka perusahaan akan mencapai suatu target tujuan yang ingin dicapainya.

Sedangkan Nawawi (2010) menyatakan: motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Dari definisi di atas tersebut dapat dijelaskan bahwa pimpinan harus mengetahui apa dan bagaimana yang harus dipenuhi (pemuas kebutuhan karyawan) sehingga dapat menjadi daya pendorong bagi karyawan untuk berperilaku ke arah tercapainya tujuan perusahaan. Dalam pemberian

motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Salah satu bentuk yang paling efisien untuk menunjang kinerja Karyawan adalah melalui motivasi yang diberikan oleh para pimpinan perusahaan. Motivasi kerja tidak hanya didapatkan dari atasan, namun dapat juga dari diri sendiri yang merasa nyaman dalam bekerja.

Motivasi menjadi pendorong bagi Karyawan untuk bekerja maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemberian motivasi yang baik akan menimbulkan semangat bagi para Karyawan yang akan meningkatkan kinerja masing-masing Karyawan.

Hamzah (2007:71), mengemukakan bahwa ciri atau motivasi kerja, tercermin melalui tanggung jawab dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri, serta kemandirian dalam bertindak. Kinerja dipengaruhi oleh kemauan (*motivation*) dan kemampuan (*ability*) dari setiap individu dalam perusahaan. Kinerja yang baik dari setiap Karyawan akan membuat prestasinya dalam perusahaan meningkat. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan seseorang berdasarkan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Adanya kinerja yang baik dan prestasi yang meningkat maka proses Kepemimpinan yang dilakukan telah

tepat. Hal ini akan menghasilkan Karyawan yang berkompeten.

Pengaruh Disiplin berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Disiplin dalam bekerja merupakan faktor yang harus pula dimiliki oleh pegawai yang menginginkan tercapainya kepuasan dalam pekerjaannya. Disiplin kerja dapat berupa ketepatan waktu dalam kerja, ketaatan terhadap tugas-tugas

yang diberikan kepadanya, serta pemanfaatan sarana secara baik. Paradigma

lembaga-lembaga saat ini yang ingin berkembang dan maju sangat membutuhkan pegawai yang berdisiplin tinggi dalam pekerjaannya.

Disiplin berasal dari kata 'disipel' yang berarti pengikut atau penganut, sedangkan disiplin kerja merupakan sistem yang berisi tentang kebijakan, peraturan dan prosedur yang mengatur perilaku, baik secara individu maupun kelompok dalam sistem organisasi (Machasin dan Susi, 2011).

Untuk dapat mendorong agar Karyawan dapat bekerja dengan baik maka dibutuhkan motivasi. Motivasi dapat timbul dari dalam diri individu seorang Karyawan, terutama dari lingkungan kerjanya yang berasal antara lain dari rekan kerja dan atasan yang akan memberikan dampak baik atau kurang baik terhadap kenyamanan Karyawan di perusahaan. Kurang nyamannya Karyawan dalam bekerja karena lingkungan kerja yang tidak kondusif akan mengakibatkan Karyawan cenderung malas dan

mudah lelah dalam bekerja sehingga hal ini akan berdampak pada penurunan kinerja Karyawan tersebut. Dengan motivasi kerja yang tinggi, Karyawan akan bekerja lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah Karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan yang telah di kemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dan saran-saran penelitian sebagai berikut:

Simpulan

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan dapat menentukan tingkat motivasi Karyawan. Semakin baik motivasi maka kinerja Karyawan akan meningkat.
2. Disiplin berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Disiplin sangat penting dalam menentukan Motivasi Karyawan. Semakin baik disiplin maka kinerja Karyawan akan semakin tinggi.
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan dapat menentukan tingkat Kinerja Karyawan. Semakin baik Kepemimpinan maka kinerja Karyawan akan meningkat.

4. Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Disiplin sangat penting dalam menentukan Kinerja Karyawan. Semakin baik lingkungan kerja maka kinerja Karyawan akan semakin tinggi.
5. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Semakin baik Kepemimpinan Karyawan dan diikuti Motivasi yang positif akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
6. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Semakin baik Disiplin dan diikuti Motivasi yang positif akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
7. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik motivasi kerja maka kinerja anggota akan semakin meningkat.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru, dalam upaya meningkatkan kinerja Karyawan hendaknya memperhatikan karyawan yang kurang mempunyai kesadaran mengerjakan pekerjaan dengan cara melakukan pengawasan berkala atau secara rutin khususnya dilapangan.
2. PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru untuk meningkatkan motivasi agar

- memberikan penghargaan atau pengakuan dari perusahaan dalam penyelesaian pekerjaan dalam hal membangun, dengan cara memberikan penghargaan.
3. Dalam hal kepemimpinan, hendaknya PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru memperhatikan kemampuan untuk beradaptasi dengan bawahan dengan cara selalu memberikan masukan kepada karyawan agar karyawan merasa komunikasi yang ada terjalin dengan baik
 4. Dalam hal disiplin, hendaknya PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru, selalu memperhatikan dan mengedepankan karyawan untuk bertanggung jawab dan selalu berhubungan dengan unit kerja lain dalam menyelesaikan pekerjaan
 5. Untuk penelitian selanjutnya, agar memperluas cakupan penelitian serta menambahkan variabel yang mampu mempengaruhi Kinerja Karyawan serta memperkuat Motivasi Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Prenhalindo, Jakarta.
- Flippo, Edwin B., 2008. *Manajemen Personalia*, Terjemahan Rudi Susanto, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Husein, Umar, 2009, *Metode Riset Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Isyandi 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unri Press Pekanbaru
- Mangkunegara, 2015. *Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)*
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Selemba Empat, Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ketiga belas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sutrisno, Edi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V DI KOTA PEKANBARU

Kencana Prenada Media
Group. Jakarta

Tumilar, 2015. *The Effect Of Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance At Bpjs Ketenagakerjaan Sulut*

Wibowo, 2012. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers. Jakarta.